



株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2024年度 決算説明資料

2025.4.9

株式価値向上に向けた道筋



顧客第一

商品開発を通じ、
よりよい商品とサービスを
提供



実行力

迅速かつ規律をもった
成長投資と株主還元を
実現



コストコントロール

コスト改善を実現し
顧客に価値を還元



グローバルでの 取り組みの共有

グローバルで各国市場に
おける当社の強みを活用

- ✓ 2024年度の通期連結業績は、修正計画を達成
- ✓ 2025年度の通期連結業績は、グループ構造改革の完了に伴い、
当期純利益は大幅な増益を見込む
- ✓ 3月6日公表のマネジメント施策の1つである株主還元強化策の実行に向けて、
最大6,000億円の自己株式取得枠を設定

目次

- ① 2024年度業績
- ② 2025年度の主要事業施策 (国内CVS事業、北米CVS事業)
- ③ 2025年度予想
- ④ 主要な戦略的施策

目次

- 1 2024年度業績
- 2 2025年度の主要事業施策 (国内CVS事業、北米CVS事業)
- 3 2025年度予想
- 4 主要な戦略的施策

2024年度 連結業績ハイライト



単位：億円、%

	2023年度	2024年度	前期比	前期差	計画比	計画差
グループ売上*1	177,899	184,428	103.7	+6,529	100.4	+798
営業収益	114,717	119,727	104.4	+5,010	100.8	+937
営業利益	5,342	4,209	78.8	▲1,132	104.5	+179
経常利益	5,070	3,745	73.9	▲1,324	105.2	+185
親会社株主に帰属する当期純利益	2,246	1,730	77.0	▲515	106.2	+100
E P S (円)	84.88	66.62	78.5	▲18.26	106.2	+3.88
のれん償却前EPS (円) *2	117.24	105.12	89.7	▲12.11	104.6	+4.65
■ 調整後*3						
親会社株主に帰属する当期純利益	2,883	1,977				
E P S (円)	108.96	76.14				
のれん償却前EPS (円) *2	141.32	114.64				

*1 グループ売上：セブン-イレブン・ジャパン、セブン-イレブン・沖縄、7-Eleven, Inc.及び7-Eleven Stores Pty Ltdにおける加盟店売上を含めた数値

*2 のれん償却費に係る税務影響を考慮しております *3 一過性の特別損益影響を調整した数値

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 151.69円 1元 = 21.04円

2. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」及び「のれん償却前EPS」を算出しております。

Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

2024年度 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (対前期)



単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		前期比/差		前期比/差		前期比/差
連結	119,727	104.4 +5,010	4,209	78.8 ▲1,132	9,955	94.4 ▲594
国内コンビニエンスストア	9,041	98.1 ▲175	2,335	93.2 ▲169	3,248	95.3 ▲158
海外コンビニエンスストア	91,707	107.7 +6,538	2,162	71.7 ▲853	5,878	94.1 ▲367
スーパーストア	14,321	96.9 ▲452	104	76.7 ▲31	520	97.0 ▲16
金融関連	2,121	102.2 +46	320	83.9 ▲61	724	99.2 ▲6.1
その他	3,209	78.0 ▲903	57	215.0 +30	126	92.9 ▲9.6
消去及び全社	▲673	- ▲42	▲770	- ▲46	▲543	- ▲36

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 151.69円 1元 = 21.04円

2024年度 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (対計画)



単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		計画比/差		計画比/差		計画比/差
連結	119,727	100.8 +937	4,209	104.5 +179	9,955	102.0 +197
国内コンビニエンスストア	9,041	98.8 ▲108	2,335	97.5 ▲60	3,248	97.5 ▲83
海外コンビニエンスストア	91,707	101.1 +1,037	2,162	104.4 +90	5,878	102.6 +151
スーパーストア	14,321	99.5 ▲68	104	77.2 ▲30	520	90.9 ▲52
金融関連	2,121	100.1 +1.2	320	105.3 +16	724	102.8 +19
その他	3,209	102.9 +89	57	160.5 +21	126	120.2 +21
消去及び全社	▲673	- ▲13	▲770	- +142	▲543	- +140

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 151.69円 1元 = 21.04円

2024年度 特別損失

単位：億円

	2023年度	2024年度	前期差	内、一過性の特別損失	
特別損失合計	2,459	2,209	▲250	1,456	主な内容
固定資産廃棄損	155	231	+75	-	
減損損失	430	982	+552	567	SEI不採算店閉店(\$375M)
関係会社事業関連損失	-	464	+464	464	ラストワンマイル戦略再構築に伴う損失
事業構造改革費用	288	256	▲32	256	ヨークHDのシステム統合等に伴う損失等
子会社譲渡関連損失	48	47	▲0.8	47	NHD株式譲渡関連損失
百貨店譲渡関連損失	1,296	-	▲1,296	-	
その他	240	227	▲13	119	IY災害対応損失等

注) SEI：7-Eleven, Inc.、NHD：ニッセンホールディングス、IY：イトーヨーカ堂

2024年度 連結財務KPI

	2023年度 実績	2024年度	
		実績	前期差
EBITDA	10,549 億円	9,955 億円	▲594 億円
営業CF(除く金融)	7,783 億円	7,832 億円	+48 億円
フリーCF水準(除く金融)	3,916 億円	4,350 億円	+433 億円
ROE	6.2 %	4.5 %	▲1.7 %
	(調整後) 7.9 %	(調整後) 5.1 %	▲2.8 %
ROIC(除く金融)	4.1 %	3.5 %	▲0.6 %
	(調整後) 5.1 %	(調整後) 3.9 %	▲1.2 %
Debt/EBITDA倍率	2.6 倍	2.7 倍	+0.1 倍
EPS	84 円	66 円	▲18 円
	(調整後) 108 円	(調整後) 76 円	▲32 円

注) 1. 調整後: 一過性の特別損益影響を調整した数値
 2. ROIC(除く金融): {純利益 + 支払利息 × (1 - 実効税率)} / {自己資本 + 有利子負債(ともに期首期末平均)}
 3. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」を算出しております。

目次

- 1 2024年度業績
- 2 2025年度の主要事業施策 (国内CVS事業、北米CVS事業)
- 3 2025年度予想
- 4 主要な戦略的施策

1



高付加価値商品の強化

- 商品開発の強化
- 品揃え構成の最適化
- 商品・サービスの魅力の伝達

2



SIPの取り組み強化

- 出来立て商品の導入
- 品揃え拡充
- 水平展開

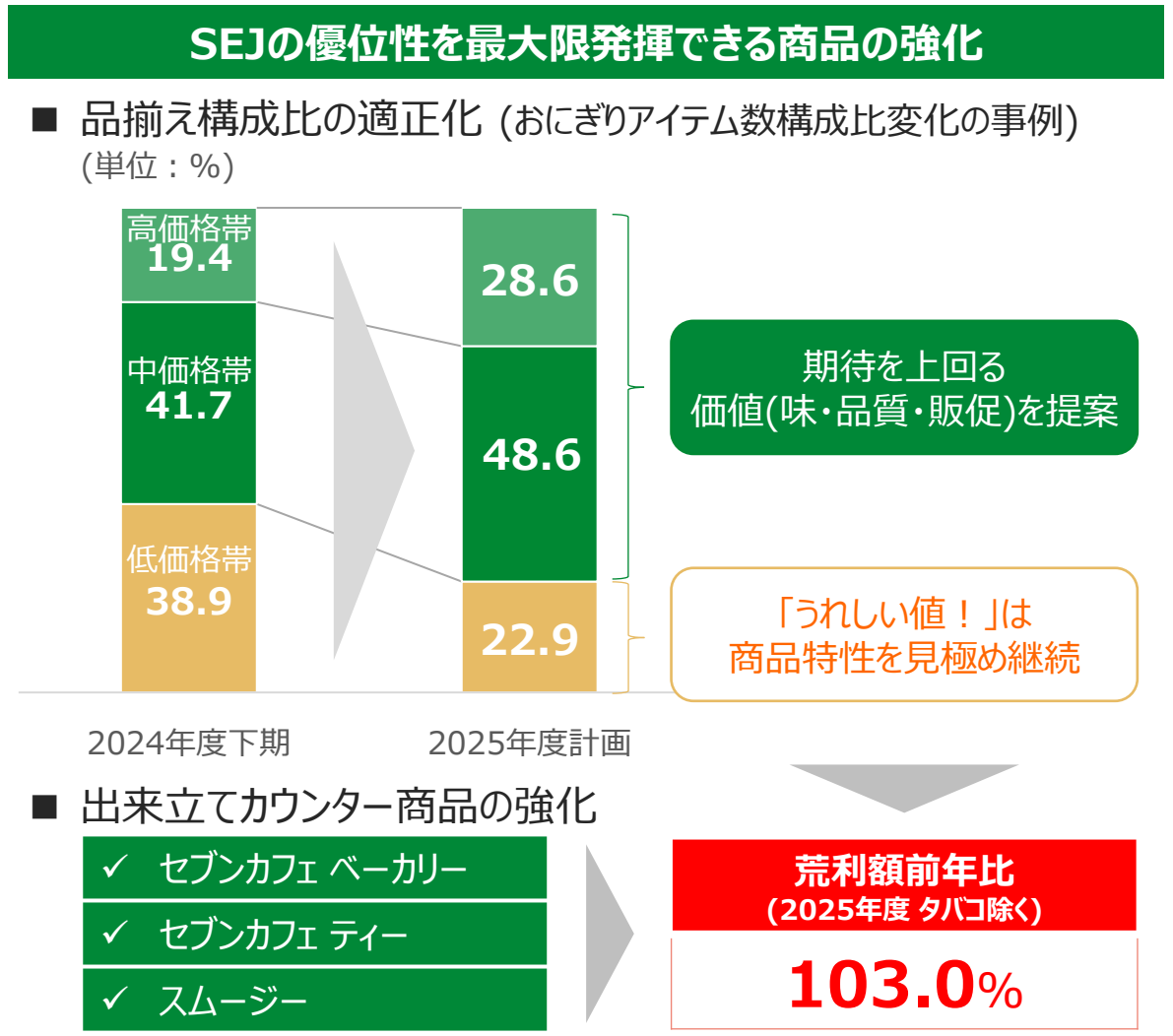
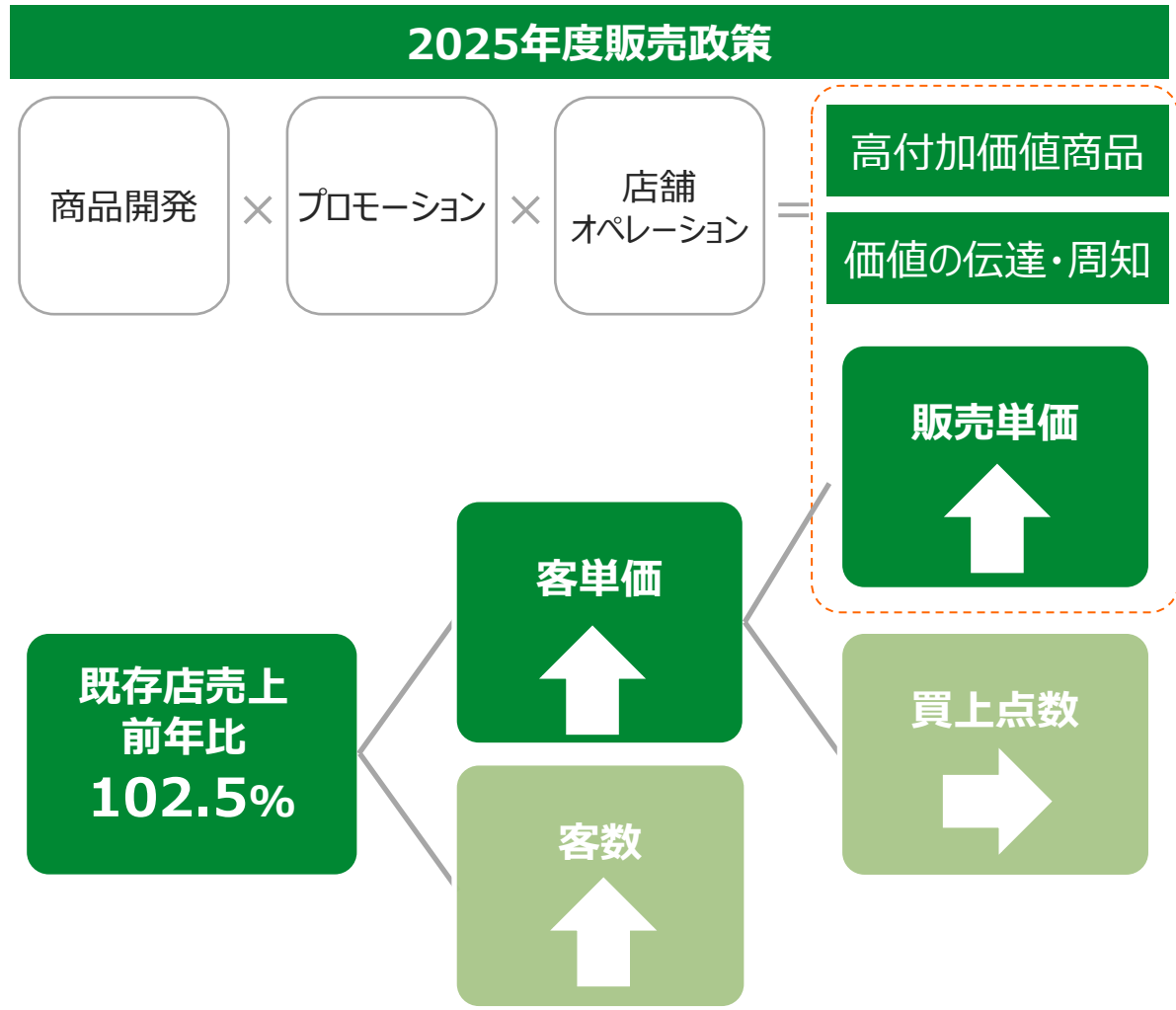
3



7NOWの強化

- SIPストアとの親和性活用

1 高付加価値商品の強化

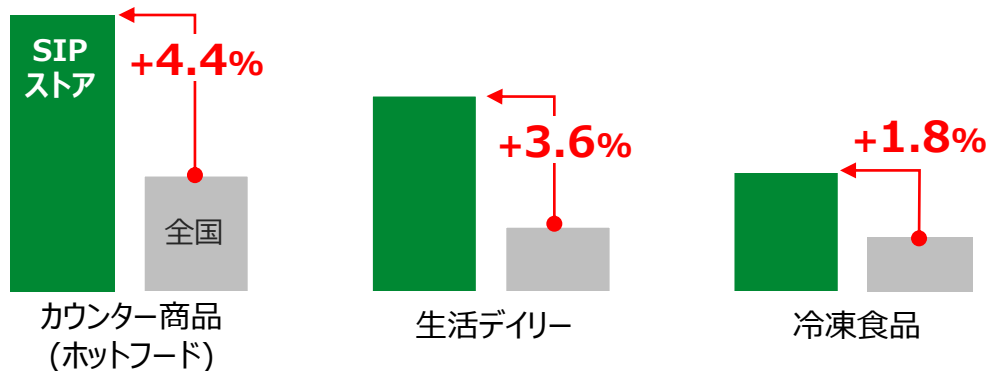


様々な価値提案により、結果として販売単価が牽引する売上成長と、商品特性を勘案した品揃え構成の最適化と、出来立てカウンター商品の訴求による荒利改善を両立

2 SIPの取り組み強化

SIP1号店における成果

カテゴリー別売上構成比の全国平均比較 (2024年度)



1号店売上・客数・客単価前年比 (2024年4月-11月*1)

売上	客数	客単価
117.8%	115.8%	101.7%

競合店開店後も、売上・客数は10%以上の成長を継続

SIP要素拡大効果 (埼玉ゾーン20店舗検証*2)

カウンター新商品の投入により、店舗全体の売上・荒利が改善

■2月度実績

売上	客数	客単価
107.3%	107.5%	99.8%
売価構成比 前年差		商品荒利率 前年差
ホットフード (フライヤー含)	↑	+0.6%
セブンカフェ (ティー含)	↑	
生活デイリー (生鮮食品等)	→	
冷凍食品	→	
タバコ	↓	

*1 2023年12月-2024年2月まで店舗改装、2024年3月は開店初月のため計算期間から除外

*2 20店舗のうち適切に検証可能な店舗による分析

SIP要素を既存店舗に展開し、今後の売上・荒利拡大に繋げていく

3 7NOWの強化

SIP要素導入店（埼玉ゾーン20店舗検証*）における7NOWの実績

販売数上位アイテム(2月度)

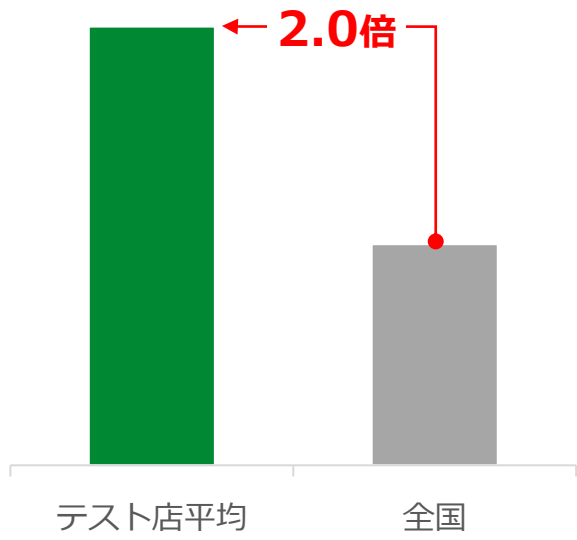
SIP要素導入店		全国	
順位	商品名	順位	商品名
1	お店で焼いた焼き鳥もも	1	7P毎日の食卓牛乳1L
2	お店で焼いた焼き鳥皮	2	アメリカンドッグ
3	お店で焼いたチョコクッキー	3	7Pフレッシュこだわり新鮮たまご10個
4	アメリカンドッグ	4	ななチキ
5	ホットサンド（ハム&チーズ）	5	揚げ鶏
6	お店で焼いたふんわりメロンパン	6	からあげ棒
7	7Pフレッシュこだわり新鮮たまご10個	7	北海道産ジャガイモのコロッケ
8	おでん味しみ大根	8	7P蒙古タンメン中本辛旨味噌
9	からあげ棒	9	手巻きおにぎりツナマヨネーズ
10	お店で焼いたバター香るフィナンシェ	10	おでん味しみ大根

出来立て商品数： **9/10** > **6/10**

出来立て商品の品揃えと7NOWの親和性が高い

注) 出来立て商品をグリーン文字で記載
* 20店舗のうち適切に検証可能な店舗による分析

注文件数(2月度)



7NOWによるプラス影響(2月度)



2030年度売上高 **1,200**億円を目指す

SIP要素の展開と連動した7NOWの認知向上策による利用促進を目指す

施策の水平展開

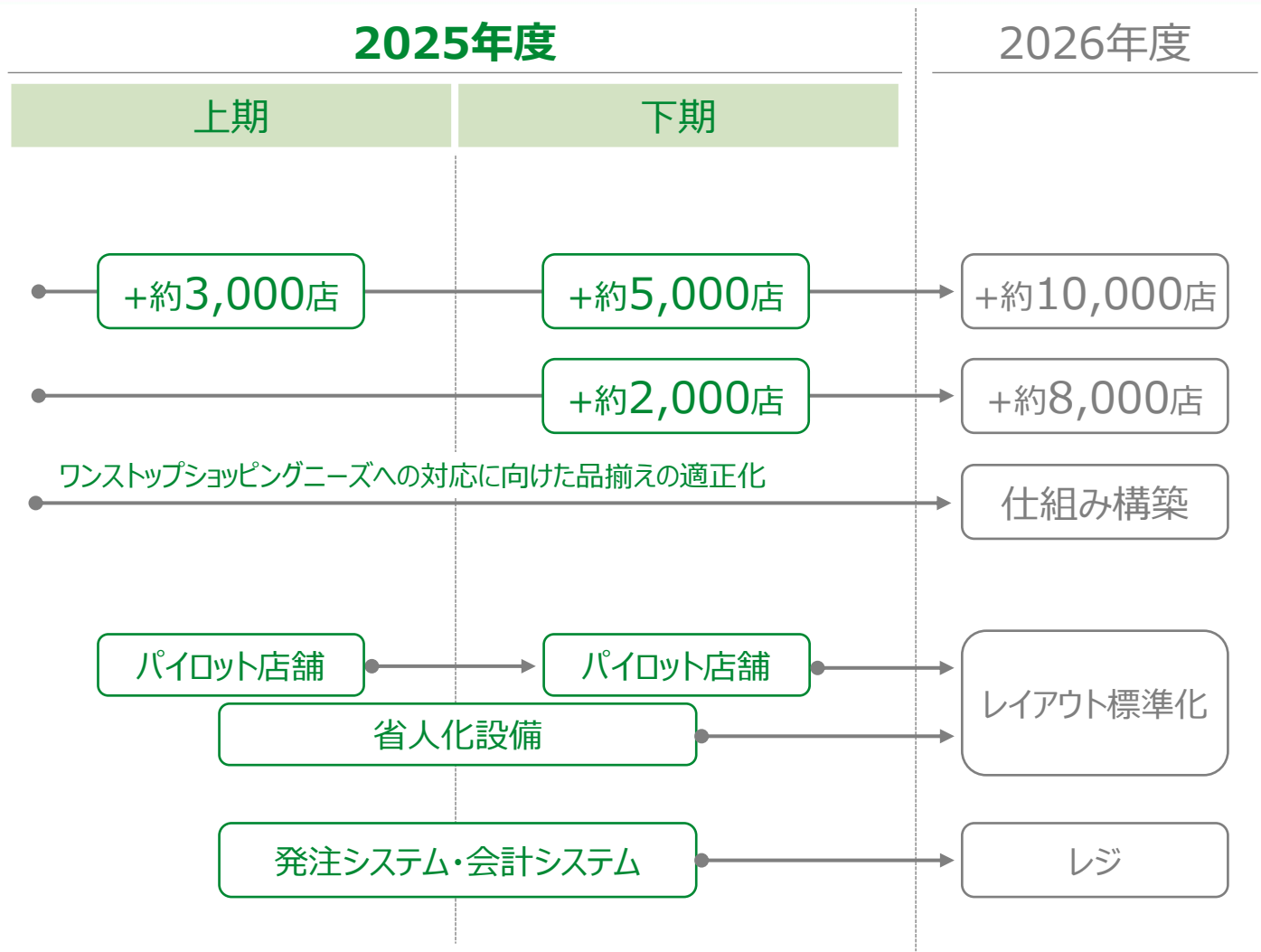
SIP要素の拡大

- セブンカフェバーカリー
- セブンカフェティー
- デイリー食品・冷凍食品

次世代店舗レイアウト

通常改装 (老朽化含む)

次世代店舗システム



2025年度投資計画

約**150**億円

約**120**億円

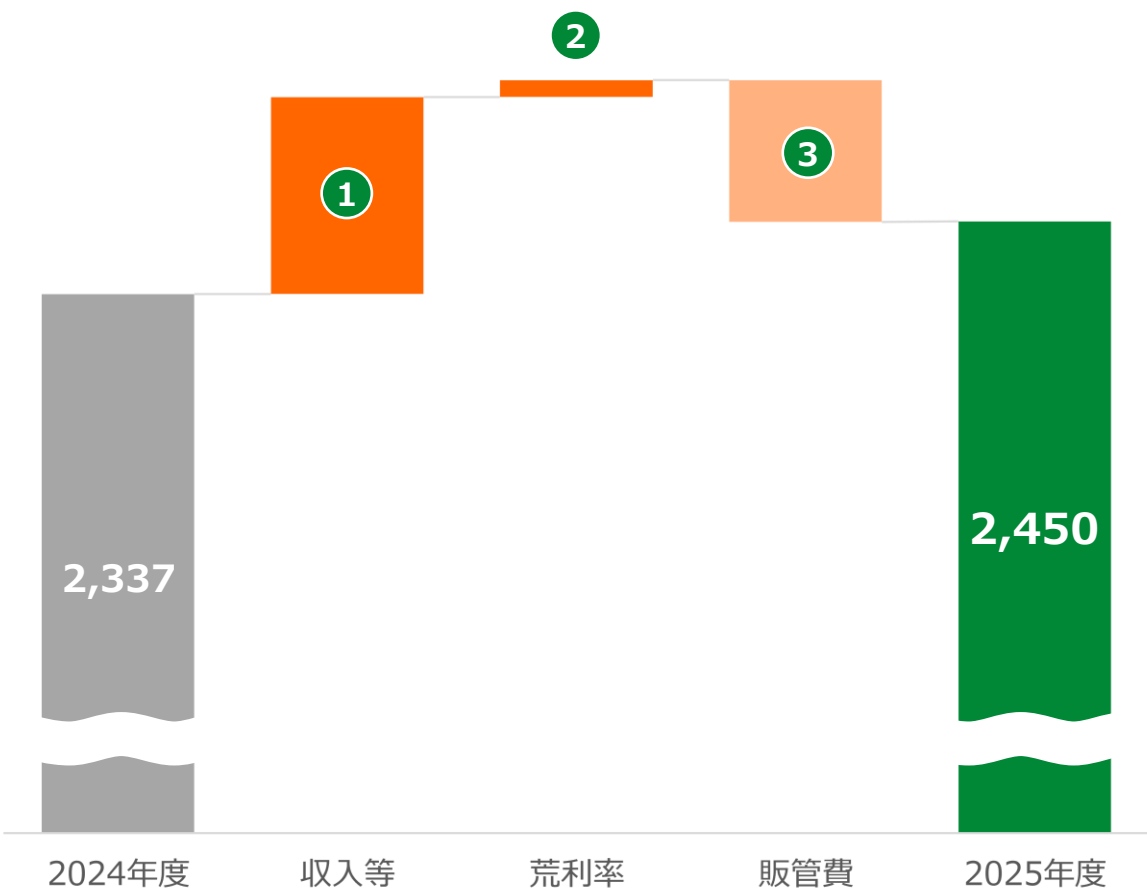
約**270**億円

各施策の検証を重ね、着実且つ早期の効果発現に向けて取り組みを推進

2025年度の利益達成に向けて

営業利益

単位：億円



目標達成に向けた主要KPI

	2024年度実績	2025年度計画	前期差
① 既存店売上伸び率 (%)	+0.2	+2.5	+2.3
② 商品荒利率 (%)	32.0	32.1	+0.1
③ 売上高販管費率 (%)	11.4	11.4	±0.0

具体的な取り組み

- 高付加価値商品の開発と品揃え構成の最適化
 - 7NOWの事業拡大
 - ワンストップショッピングの実現（非食品の品揃え拡充）
- 高付加価値商品の開発と品揃え構成の最適化
 - セブンカフェバーカリー/セブンカフェティーの本格展開
 - 調達スキームの見直し
- 投資対効果の最大化
 - IT/DXを積極活用し、OFC・本部社員の生産性を高める
 - 外注費の見直し、内製化

2030年に向けたSEJ主要戦略

	主要戦略	現在の状況	2030年度目標			
既存事業	■ 高付加価値商品の強化	テスト店 検証*1	[荒利率 32.5% 以上] 次世代店舗 + 5,000 店舗			
	■ SIP要素の拡大展開			売上 107.3%	客数 107.5%	荒利率 +0.6%
	■ 7NOWの利用促進	テスト店 検証*1		注文件数 2倍	日販効果 +0.4%	荒利額効果 +0.5%
	■ 店舗成長	エリア毎の出店戦略に基づき、投資対効果の最大化				
新規事業	■ リテール・メディア事業 (デジタルサイネージ、アプリ)	日本におけるデータビジネスのポテンシャル*2		2030年度までに収益 200 億円以上		
	■ リテール・データ事業 (ファーストパーティデータ活用)	2018年 2,190億円	▶ +46%成長		2024年 3,201億円	
持続的成長に向けた取り組み	人件費の高騰による加盟店、取引先の持続的成長に対するリスク低減			人時生産性約 30% 改善		
	■ 省人化設備の導入	セルフレジ、スマホレジ、AI発注システム等				
	■ バリューチェーン改革	製造・配送・販売スキームの最適化			高品質商品の安定供給	
				年間売上	平均日販	荒利率

*1 埼玉エリア20店舗のうち適切に検証可能な店舗による2025年2月の分析

*2 出所：日本マーケティングリサーチ協会

目次

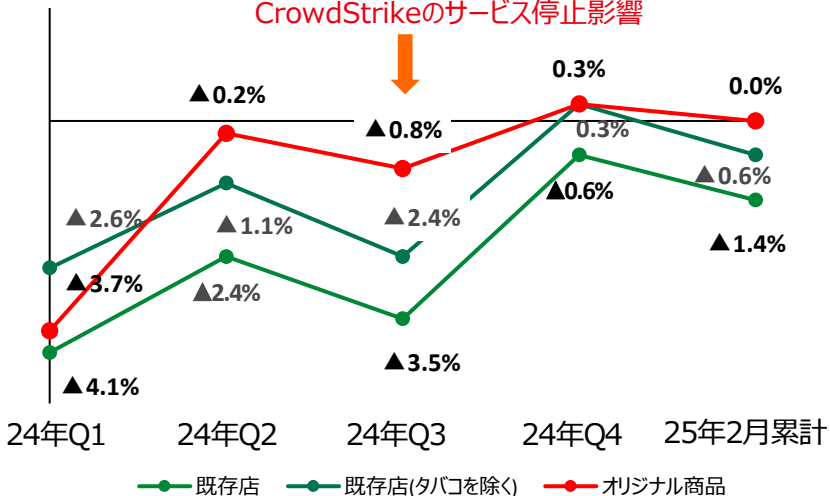
- 1 2024年度業績
- 2 2025年度の主要事業施策 (国内CVS事業、北米CVS事業)
- 3 2025年度予想
- 4 主要な戦略的施策

売上・客数の状況

既存店商品売上(米国)

(前年比伸び率)

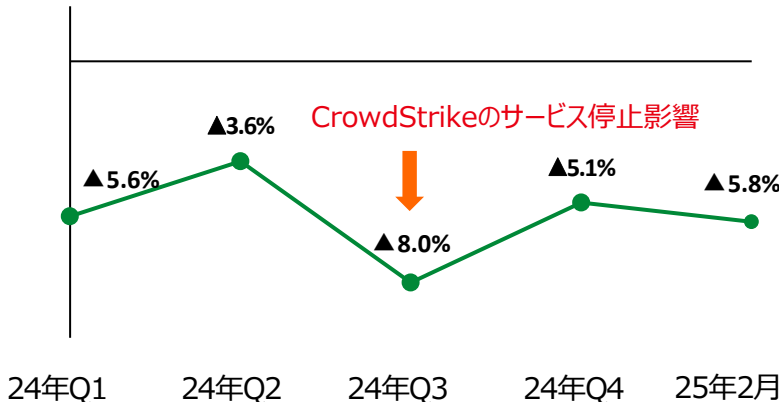
CrowdStrikeのサービス停止影響



既存店客数(米国)

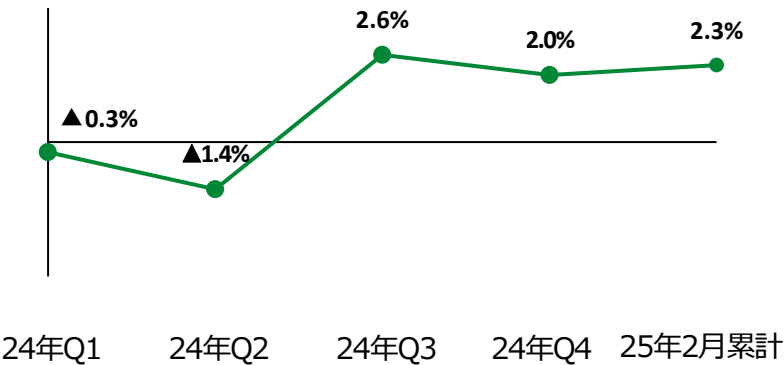
(1日1店当たり平均客数)

CrowdStrikeのサービス停止影響



買上点数

(前年比伸び率)



2025年目標の課題/リスク

- | | | | | | | | |
|---|-------------|------------|--|---|----------|-------|---|
| 1 | 生活費の上昇 | 27% | 米国CPI対19年比
(フード+32%; 家賃 +33%; ガソリン+42%) | 4 | 消費者支出の減速 | 2% | 25年の消費者支出の伸び率予想+2%
(対21年+8.7%、対24年+2.8%) |
| 2 | 貯蓄の枯渇と債務の増大 | 11.3% | 米国クレジットカード延滞率
(11年以來最高) | 5 | タバコ消費の減少 | 11% | 米国成人のうちの喫煙者の割合
(過去60年間で最低水準) |
| 3 | 消費者信頼感指数の悪化 | 4年
連続記録 | 不透明感の中で消費者信頼感指数が最大
の落ち込み | 6 | チャネルのシフト | 16.1% | 小売総販売額に占めるオンライン小売販売
額の割合(対19年+6.10%) |

出典: FRED, Conference Board, CBO, Gallup, Ycharts

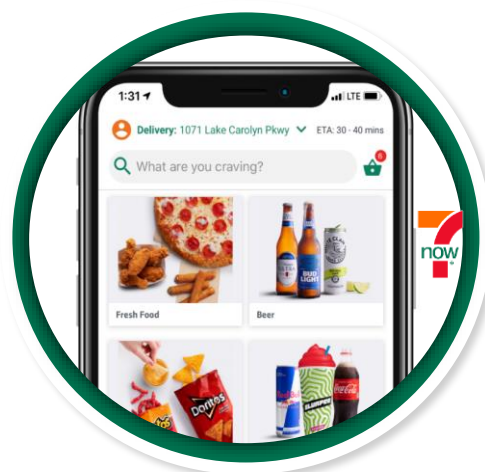
SEIは4つの重点分野に注力し、バリュー提供することで顧客ニーズに対応すると共に客数改善を図る

1



オリジナル商品
の成長

2



デジタル・デリバリー
推進

3



効率性と
コストリーダーシップ
の向上

4



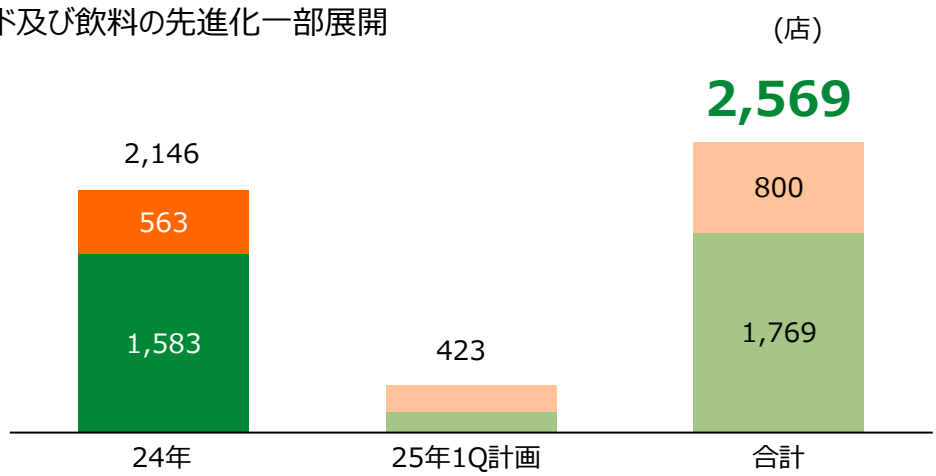
店舗ネットワーク
の拡大と強化

1 オリジナル商品の成長

フード及び飲料の先進化

24年及び25年1Q展開計画

- フード及び飲料の先進化全面展開
- フード及び飲料の先進化一部展開



全面展開
実績



+\$135
平均日販の向上(対前年)
(24年及び25年1月全面展開店を対象)



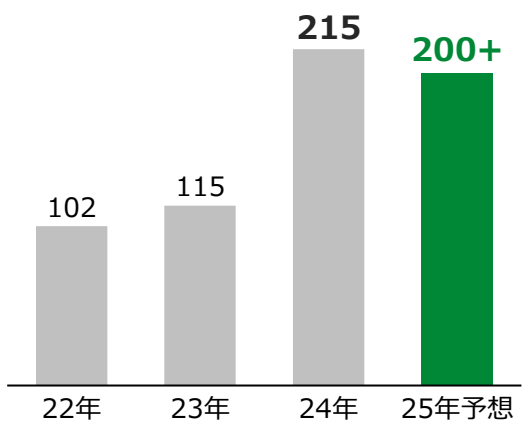
Grab & Goケース



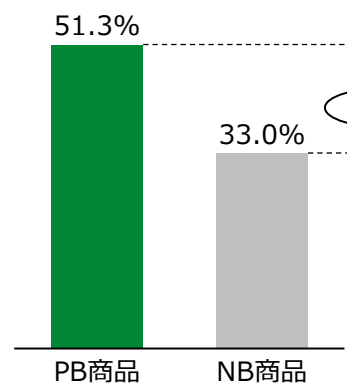
店内焼成ベーカリー

PB商品の成長

新商品の発売
(アイテム)



高荒利率のPB商品



2025年成長計画

イノベーション

- 200以上の新商品を発売
- 8の新カテゴリーにチャレンジ

持続的な改善

- 6つの重点カテゴリーにおける品質改善

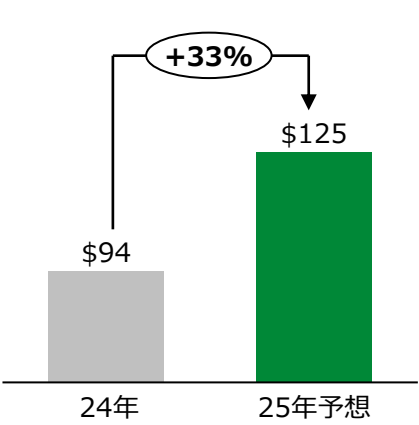
バリュー

- エバーグリーン・プロモーション
- \$1のエブリーデー・バリュー

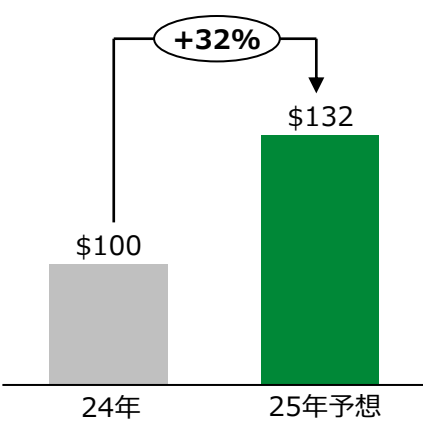
1 オリジナル商品の成長

わらべやとのバリューチェーンの強化

テキサス平均日販



ヴァージニア平均日販



2025年成長計画

品揃えの適正化

42 SKUs

→

30 SKUs

*24年

*25年目標

フォーカス

- ✓ 作業の簡素化
- ✓ コア商品の品質改善

ホットフードに注力

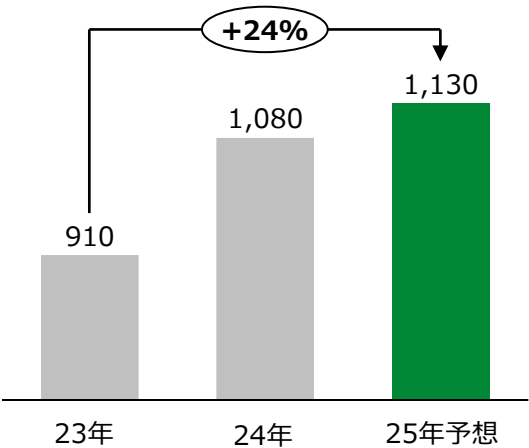
チーズバーガー

トースティ

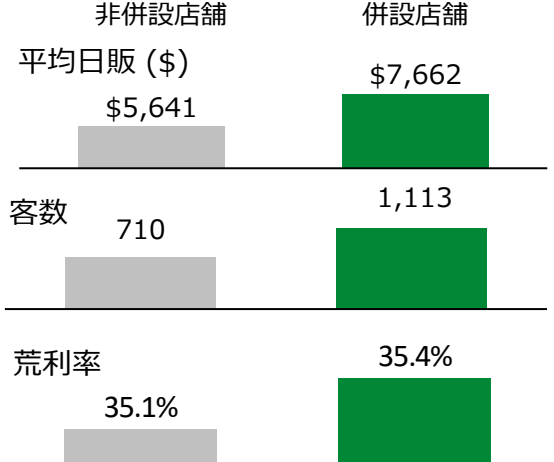
SEJからインスピレーションを受けた
カレーパン

レストランへの投資

レストラン数拡大計画
(店)



レストラン併設店舗は売上及び客数増加を促進



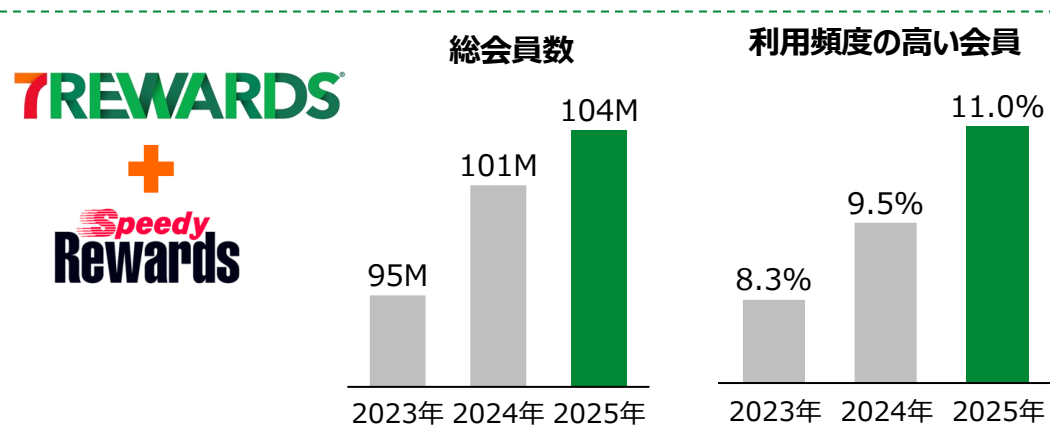
2025年成長計画

- 朝食のオファーとミールディールでバリューを提供



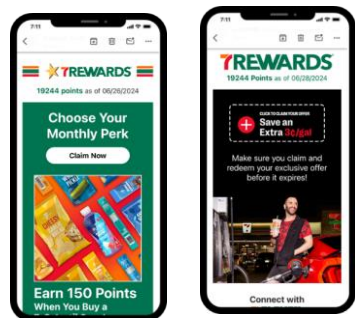
- 店舗数の成長により売上及び客数増加を促進
- 7NOWデリバリーとケータリングプログラムを通じてオンライン売上を加速

ロイヤリティとパーソナライズ化



2025年成長計画

パーソナライズ化の加速



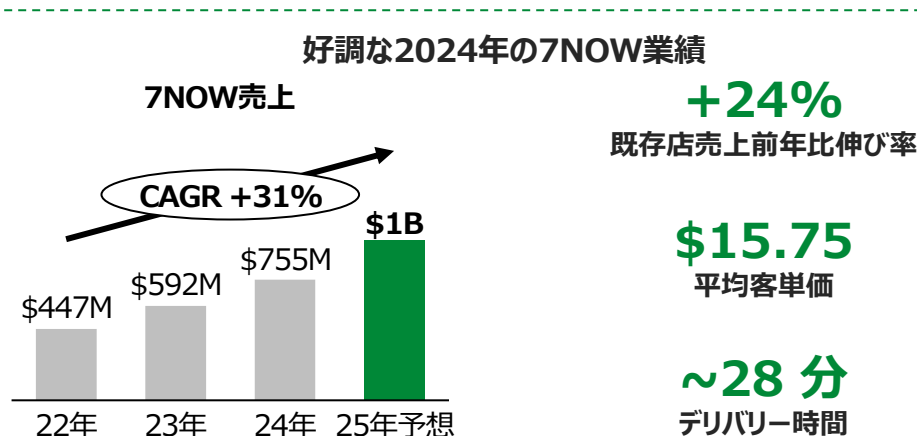
週間コミュニケーションのパーソナライズ化



ゲーミフィケーションの活用



デリバリー成長の加速



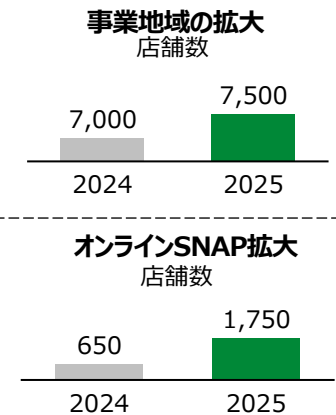
2025年成長計画

フレッシュフード及び専用飲料の成長

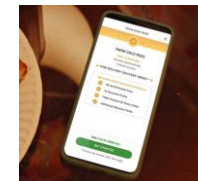


- フレッシュフード、専用飲料及びレストランへの重点強化
- 7NOW 上位20アイテムのうち25%を占める

対象店舗およびオンライン SNAP*の拡大



GOLD PASS会員の拡大



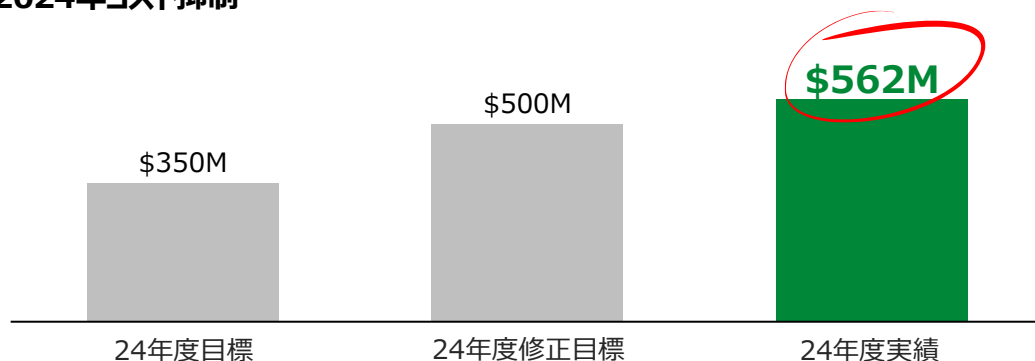
- 月間プラン \$9.95/月
年間プラン \$7.92/月
- 毎月ドリンクが7回無料、5CPG割引および無料デリバリー特典
- 店舗内及びガソリンスタンドにおける特典

* 連邦政府の食料補助金支払いをオンラインおよび配達時に受け取ることができる

3 効率性とコストリーダーシップの向上

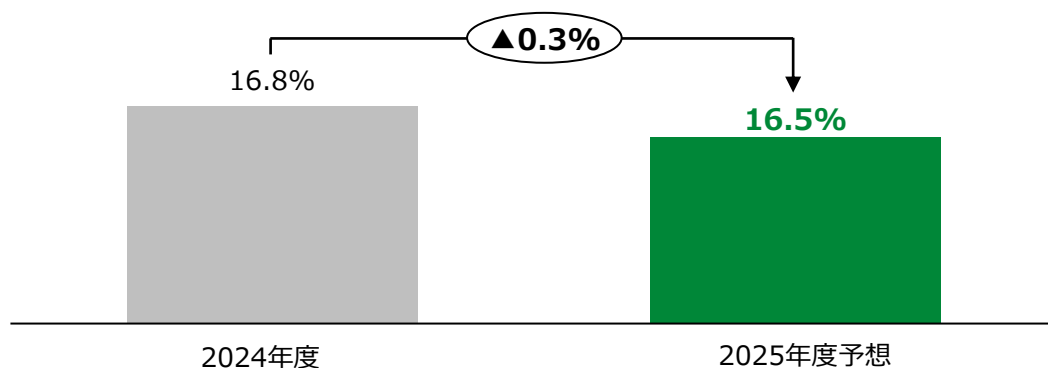
コストリーダーシップ

2024年コスト抑制



2025年度の販管費削減を目指す

SEI 販管費 / 売上

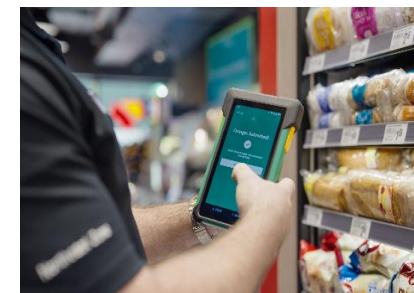


効率の向上 – RIS/ DEX

2025年にSpeedway全店舗への導入完了を目指す

2025年2月時点の導入店舗
~1,400 (Speedway店舗の47%)

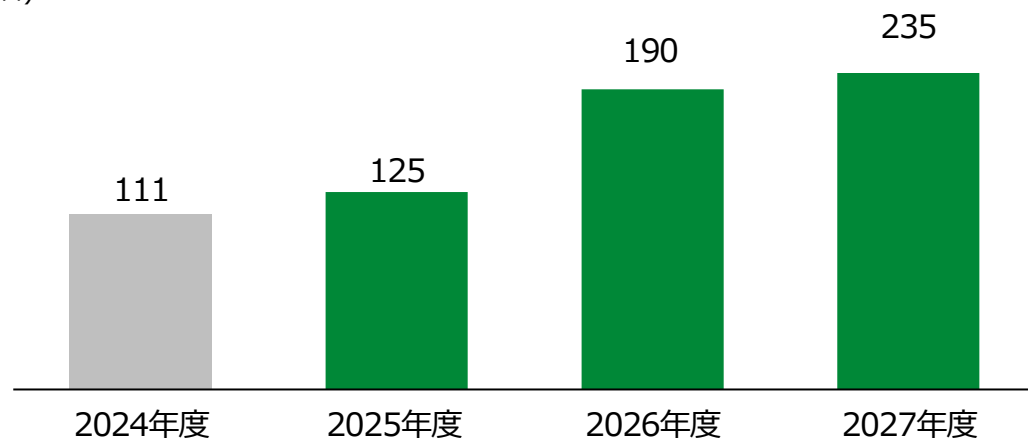
- ✓ 個店の商圈ニーズに合わせた品揃えが可能
- ✓ 全体で統一された顧客体験
- ✓ 店舗利益率と収益性を最大化



4 店舗ネットワークの拡大と強化

新規出店数

新規出店
(店)



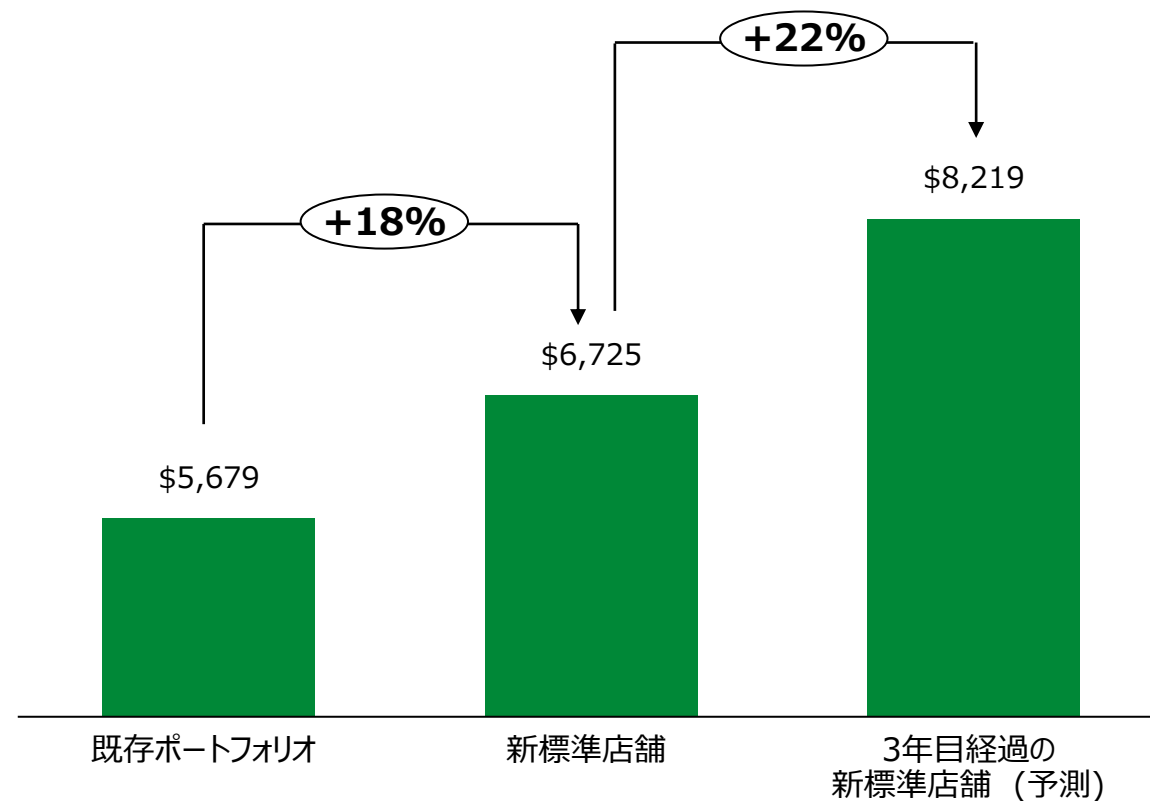
新標準店舗*を活用しオリジナル商品の
成長及び業績達成を目指す



* エボリューション・ストアを含め大型、フード重視の設備、およびガソリン併設店舗

新標準店舗により総売上を拡大

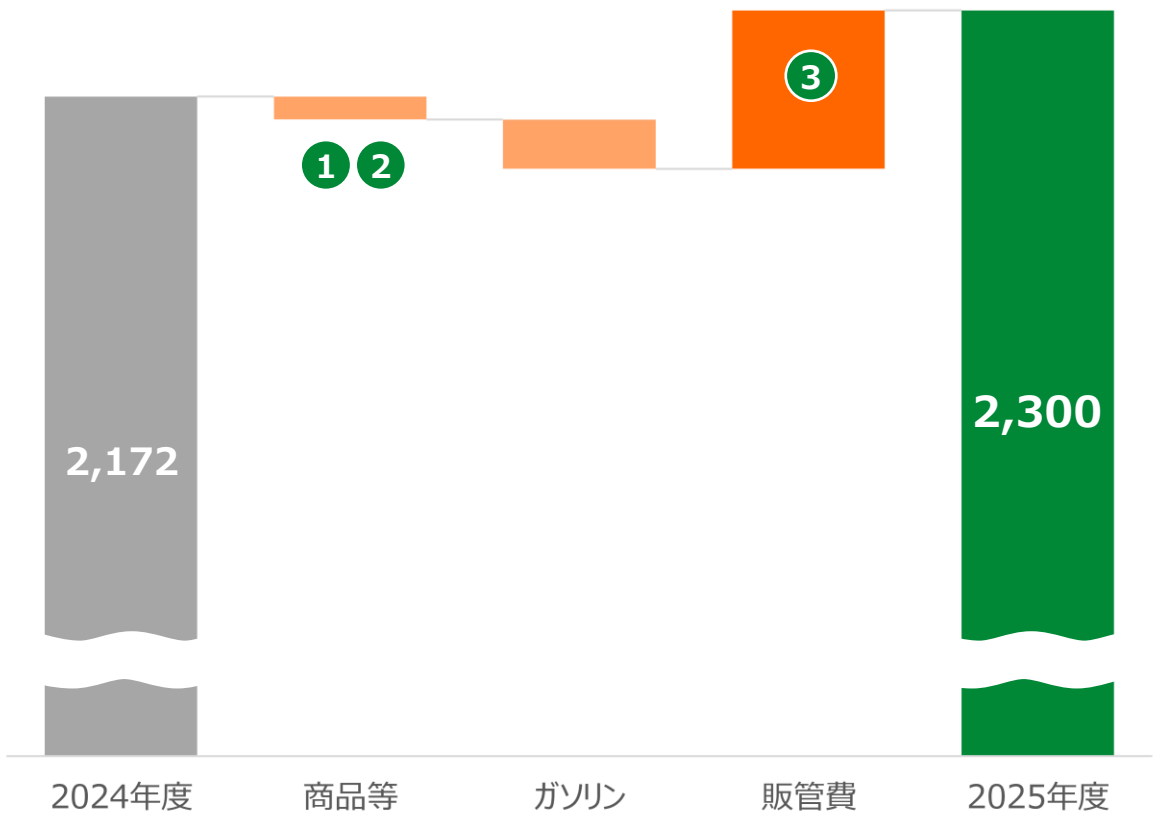
平均日販 \$



2025年度の利益達成に向けて

営業利益

単位：百万ドル



目標達成に向けた主要KPI

	2024年度 実績	2025年度 計画	前期差
① 米国既存店伸び率 (%)	▲2.7	▲1.5	+1.2
② 商品荒利率 (%)	33.3	33.7	+0.4
③ 売上高販管費率 (%)	16.8	16.5	(0.3)

具体的な取り組み

- 新たな革新的でポテンシャルの高いカテゴリーと商品の発売
 - フード及び飲料の先進化プログラムの展開加速
 - 魅力的なバリューオファーで集客
- オリジナル商品の成長にフォーカス
 - レストラン成長の加速
 - 商品原価の改善
 - バリューチェーンの最適化
- コストリーダシップチームによる段階的なコスト削減の達成
 - RIS/DEXの統合完了(単一店舗のPOSおよびバックオフィスソリューションを実現)
 - 業績不振店舗の閉鎖

2030年に向けたSEI主要戦略

	主要戦略	現在の状況	数値目標
オリジナル商品の成長	■ フレッシュフードオフリングの成長と強化	<div> <div>平均日販の向上</div> <div>2024年に導入完了</div> <div>+\$135</div> <div>2,146</div> </div>	2026年までに追加フードプラットフォームの導入* 5,450 店舗
	■ レストラン成長の加速	<div> <div>レストラン非併設店舗との業績比較</div> <div>平均日販</div> <div>客数</div> <div>荒利率</div> <div>+36%</div> <div>+57%</div> <div>+0.3%</div> </div>	2030年までに新規レストラン +1,100
	■ PB商品の成長	<div> <div>2025年平均日販伸び率(対2024年)</div> <div>2025年新商品</div> <div>+4.7%</div> <div>+200</div> </div>	2030年までに売上 \$1.9B 2030年までに荒利率 53%
デジタル・デリバリー推進	■ 7NOWデリバリー事業の成長	<div> <div>2024年既存店売上伸び率</div> <div>平均客単価</div> <div>+24%</div> <div>\$15.75</div> </div>	2030年までにデリバリー売上 \$1.25B
効率化とコストリーダーシップの向上	■ コスト構造の包括的な見直し	<div> <div>当初目標\$350Mに対する2024年コスト抑制実績</div> <div>\$562M</div> </div>	2030年までに販管費率の改善 ~275 bps
店舗ネットワークの拡大と強化	■ 大型・フード重視の店舗	<div> <div>既存店舗と比較した成熟期の新標準店舗</div> <div> <div>平均日販</div> <div>フレッシュフード平均日販</div> <div>専用飲料平均日販</div> <div>PB商品平均日販</div> <div>+45%</div> <div>+129%</div> <div>+61%</div> <div>+129%</div> </div> </div>	新規出店(2025-30年) +1,300

*セルフサーブグリル、店内焼成ベーカリー、ホットフードケース等を含む

目次

- ① 2024年度業績
- ② 2025年度の主要事業施策 (国内CVS事業、北米CVS事業)
- ③ 2025年度予想
- ④ 主要な戦略的施策

2025年度 連結業績予想



単位：億円、%

(ご参考)2024年度と同じグループ構造の場合のシミュレーション

	金額	前期比	前期差	金額	前期比	前期差
グループ売上	173,380	94.0	▲11,048	182,810	99.1	▲1,618
営業収益	107,220	89.6	▲12,507	116,650	97.4	▲3,077
営業利益	4,240	100.7	+30	4,610	109.5	+400
経常利益	3,860	103.0	+114	4,190	111.9	+444
親会社株主に帰属する当期純利益	2,550	147.3	+819	2,600	150.2	+869
E P S (円)	101.96	153.0	+35.34	-	-	-
のれん償却前EPS (円)	143.96	136.9	+38.84	-	-	-
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	9,630	96.7	▲325	10,390	104.4	+434

2025年度の業績予想について
2025年3月6日に公表の通り、ヨーク・ホールディングスに帰属する当社の連結子会社22社及び持分法適用会社7社の計29社を、Bain Capital Private Equity, L.P.及びそのグループ会社が設立する買収目的会社である株式会社BCJ-95の完全子会社である株式会社BCJ-96に承継させることを決定いたしました。
これに伴い、業績予想においては対象となる29社の上期業績のみを反映しています。下期については、非連結を想定し当該株式の持分比率に応じた収益を反映しております。
また、セブン銀行の非連結化は、2025年度内の完了を目指しております。具体的な時期は決定しておりませんが、業績予想においてはセブン銀行及びその連結子会社の上期業績のみを反映しております。

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1＝148.00円 1元＝21.00円
2. 「EPS」及び「のれん償却前EPS」については、自己株式取得及び消却の影響見込みを考慮しております。

2025年度 セグメント別予想

単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		前期比/差		前期比/差		前期比/差
連結	107,220	89.6 ▲12,507	4,240	100.7 +30	9,630	96.7 ▲325
国内コンビニエンスストア	9,500	105.1 +458	2,447	104.8 +111	3,425	105.4 +176
海外コンビニエンスストア	88,480	96.5 ▲3,227	2,300	106.4 +137	5,986	101.8 +107
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	54,650	96.2 ▲2,172	2,300	105.8 +127	3,750	103.5 +126
スーパーストア	6,870	48.0 ▲7,451	154	147.9 +49	367	70.4 ▲153
金融関連	1,190	56.1 ▲931	185	57.8 ▲135	430	59.3 ▲294
その他	1,640	51.1 ▲1,569	19	32.9 ▲38	53	42.0 ▲73
消去及び全社	▲460	- +213	▲865	- ▲94	▲631	- ▲87

* SEI連結の数値であります。
 注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 148.00円 1元 = 21.00円

2025年度 連結業績予想（上期・下期）

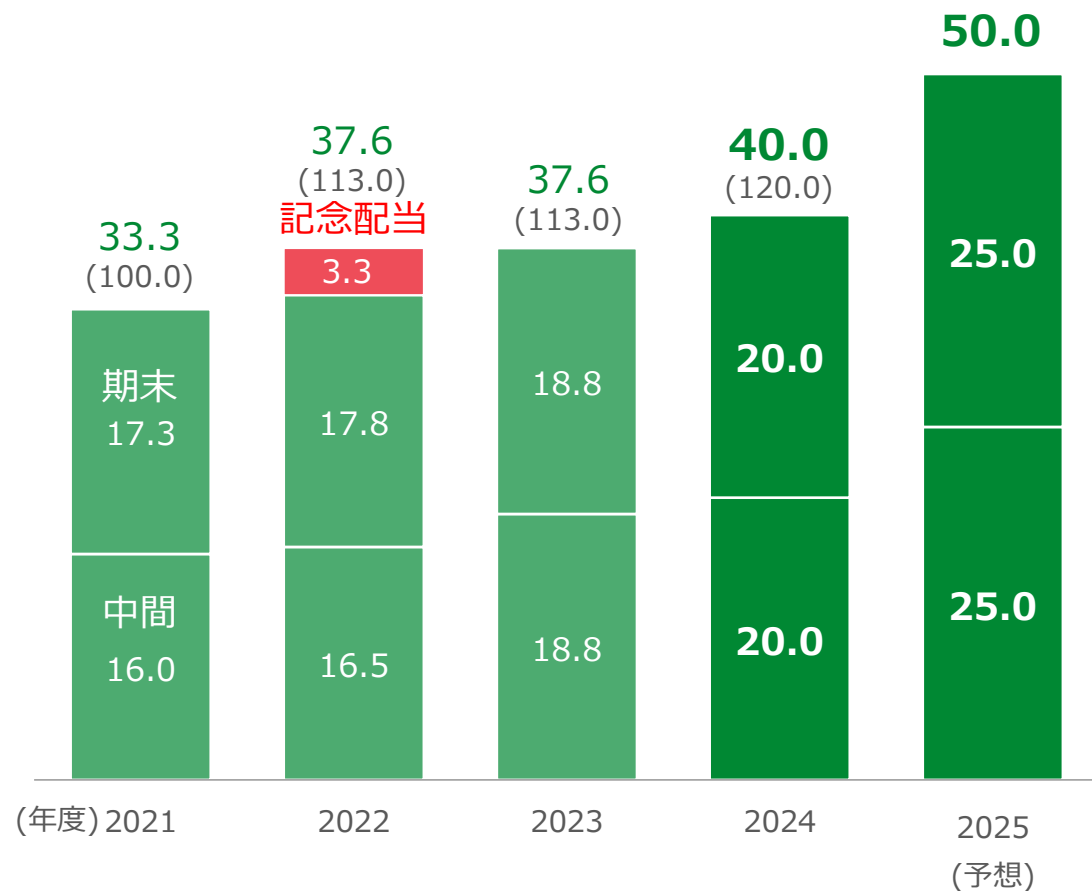
単位：億円、%

	上期			下期		
		前期比	前期差		前期比	前期差
グループ売上	91,100	98.1	▲1,770	82,280	89.9	▲9,278
営業収益	57,850	95.8	▲2,505	49,370	83.2	▲10,002
営業利益	1,970	105.3	+100	2,270	97.0	▲69
経常利益	1,720	102.9	+47	2,140	103.2	+66
親会社株主に帰属する 当期純利益	980	187.6	+457	1,570	129.9	+361
E P S (円)	38.00	189.2	+17.91	63.96	137.5	+17.43
のれん償却前EPS (円)	59.02	151.8	+20.15	84.94	128.2	+18.69
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	4,850	102.9	+134	4,780	91.2	▲460

注) 為替換算レート：上期 U.S.\$1 = 150.00円 1元 = 21.0円、下期 U.S.\$1 = 146.00円 1元 = 21.00円

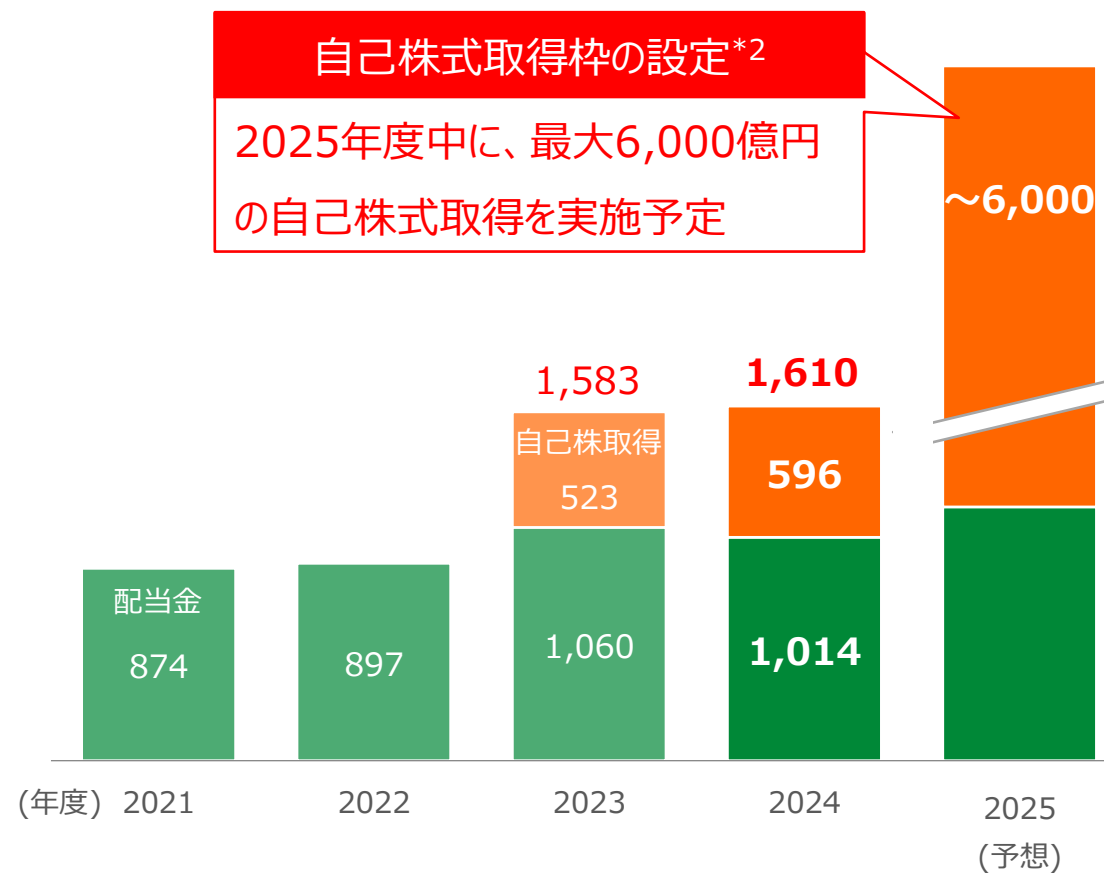
1株当たり配当金の推移^{*1}

単位：円



総株主還元額の推移

単位：億円



^{*1} ・ 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割いたしました。
 ・ 2020年度の期首に株式分割が行われたと仮定して算出しております。
 ・ ()は株式分割前の金額。

^{*2} 取得期間：2025年4月10日～2026年2月28日 取得株数上限：400百万株

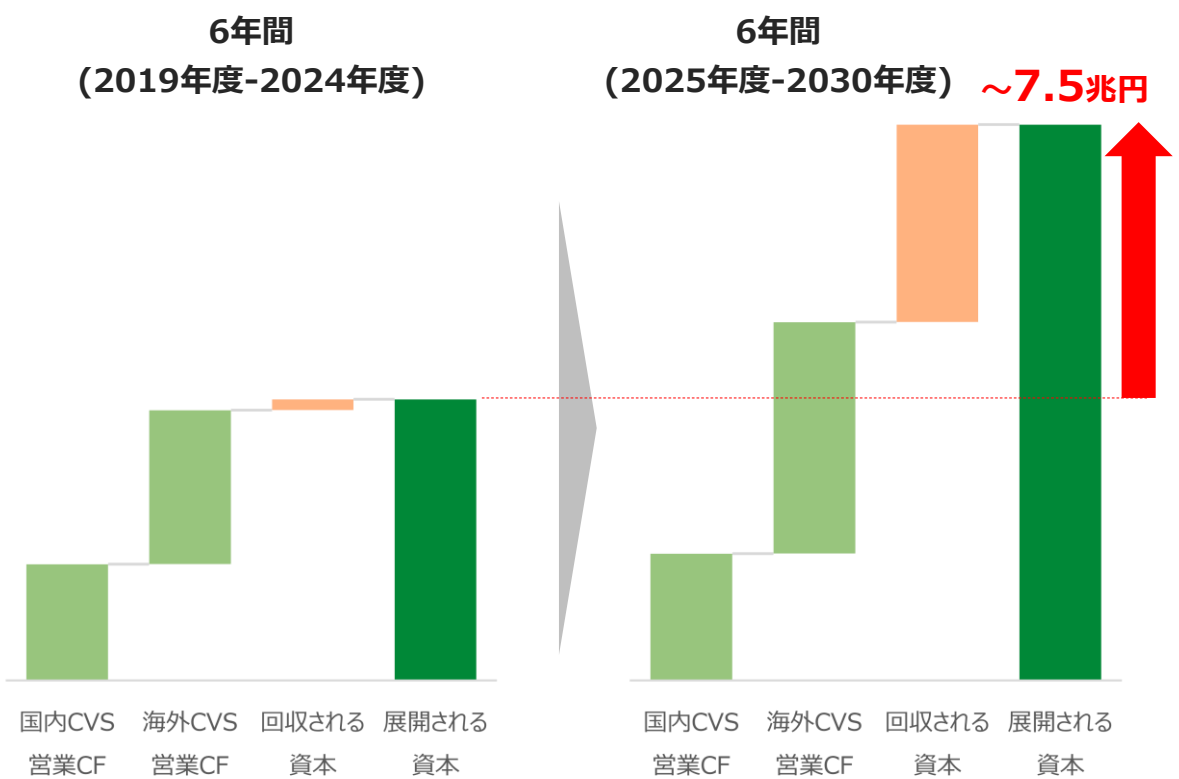
連結財務KPI

	2024年度 実績	2025年度 中期経営計画目標	2025年度 見込み
EBITDA	9,955 億円	1.1 兆円以上	9,630 億円
ROE	4.5 % (調整後) 5.1 %	11.5 %以上	6.9 %
ROIC(除く金融)	3.5 % (調整後) 3.9 %	8.0 %以上	5.3 %
Debt/EBITDA倍率	2.7 倍	1.8~2.5 倍	2.3 倍
EPS	66 円 (調整後) 76 円	18 %以上 (CAGR)	8.5 % (CAGR)

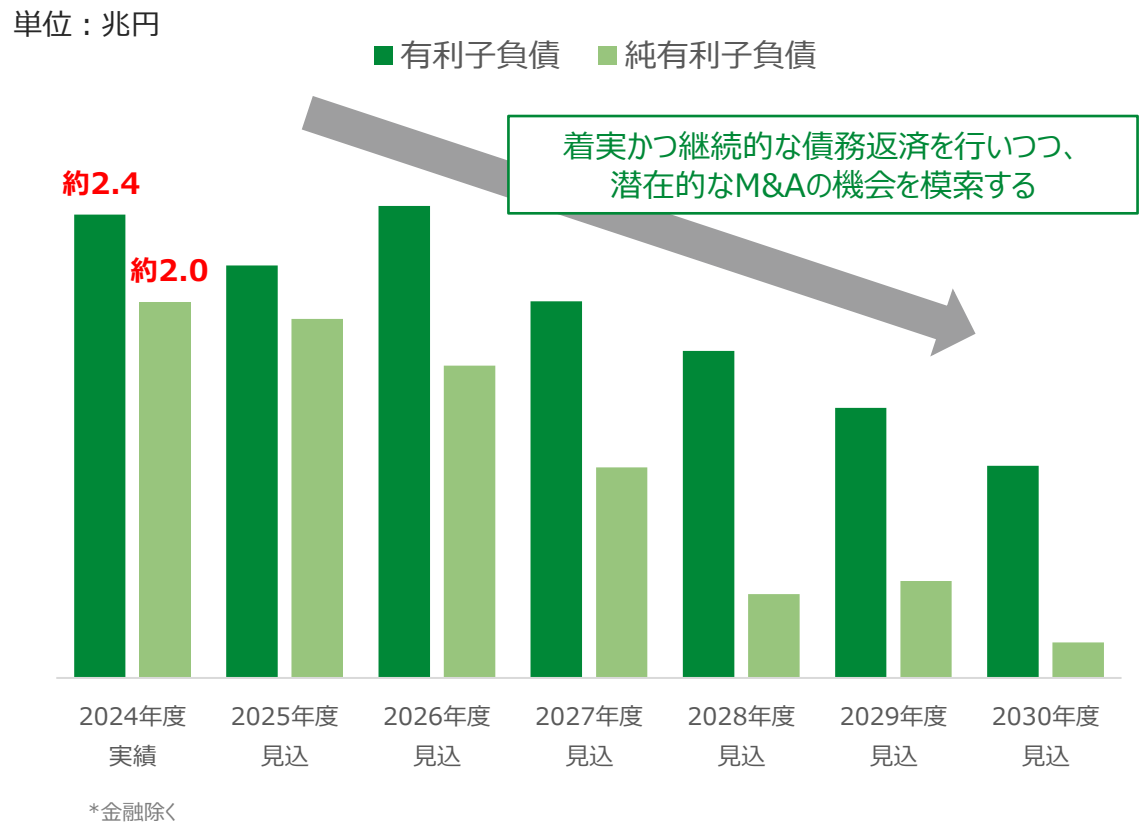
注) 1. 調整後:一過性の特別損益影響を調整した数値
 2. ROIC(除く金融): {純利益+支払利息×(1-実効税率)}÷{自己資本+有利子負債(ともに期首期末平均)}
 3. EPS成長率 (CAGR) は、2020年度に対してのCAGR (年平均成長率) にて試算。「EPS」については、自己株式取得及び消却の影響見込みを考慮しております。
 4. 2025年度見込みは、3月6日に公表した「株主価値最大化に向けた経営体制及び資本構造・事業の変革施策について」の通り、事業ポートフォリオの変革を当年度半ばに完了した場合の見込み値です。

国内および海外のCVSによるキャッシュ創出と展開

強力なキャッシュ創出



着実な債務返済 (連結)



国内および海外のCVS事業からの強力な営業キャッシュフローにより、着実な債務返済を含む適切な資本展開が可能となる

目次

- ① 2024年度業績
- ② 2025年度の主要事業施策 (国内CVS事業、北米CVS事業)
- ③ 2025年度予想
- ④ 主要な戦略的施策

価値向上にむけた戦略的施策



1

オリジナル商品の強化、デジタル・デリバリーの推進、店舗ネットワークの拡大によりSEJ／SEIの成長を加速

2

バリューチェーン全体における収益力の向上

3

規律ある投資戦略により強固なバランスシートを維持

4

2026年下半期までにSEIのIPOを実現

5

株主還元の強化にコミット

1 各主要施策によりSEJ / SEIの成長を加速

SEJ



高付加価値商品の強化



SIPの取り組み強化



7NOWの強化

SEI



オリジナル商品の成長



デジタル・デリバリー推進



効率性とコストリーダーシップの向上



店舗ネットワークの拡大と強化

スピード感と規律をもって実行することにフォーカス

\$1B超の営業利益の改善機会を特定

1

10超のワークストリームを立ち上げ、SEI事業のバリューチェーン全体をカバーする変革体制

2

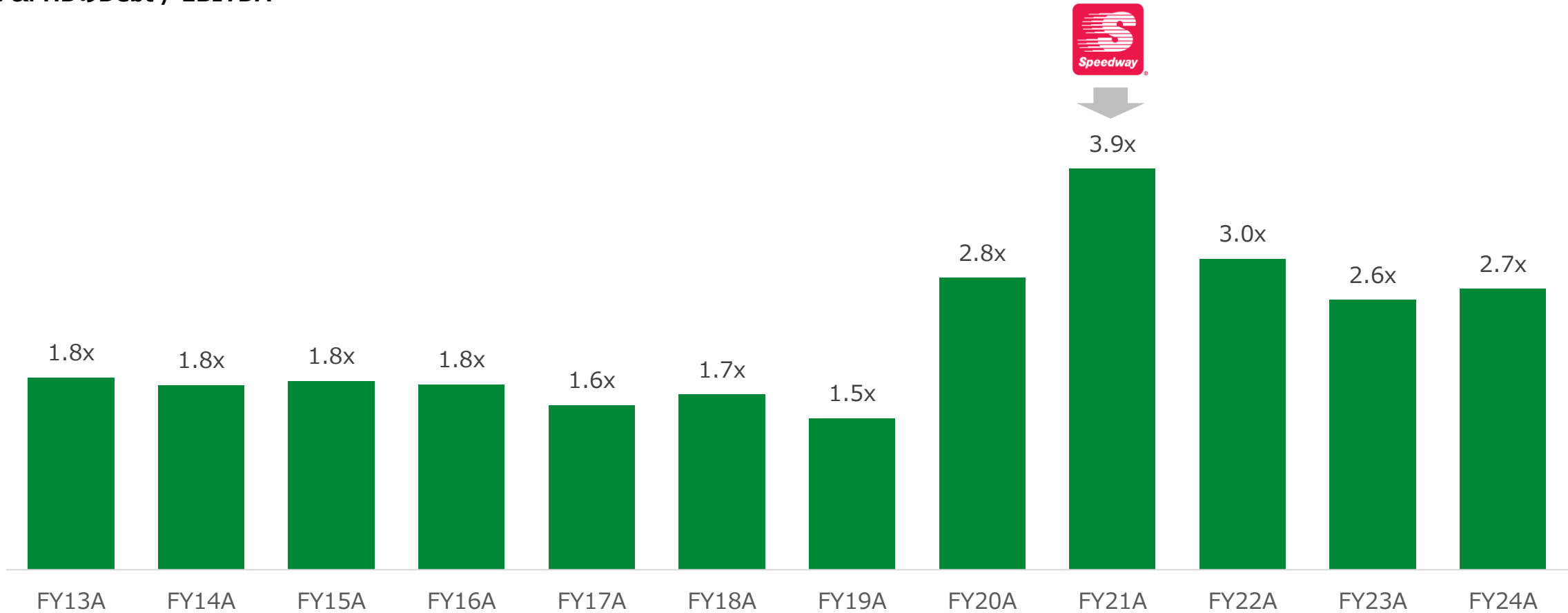
改善機会の特定及び実行を、**SEI経営陣が責任を持って強力に推進**

3

短期的な成果実現を推進しつつ、中長期の成長および価値創出を並行して推進

3 規律ある投資戦略により強固なバランスシートを維持

7&i HDのDebt / EBITDA



投資規律を強化し透明性を確保した資本配分にコミット



価値の顕在化

- 米国における上場を通じてSEIの本源的価値を実現



財務柔軟性

- SEIが独立した上場企業となることで、**より柔軟な資本配分及び成長投資が実現可能**



戦略

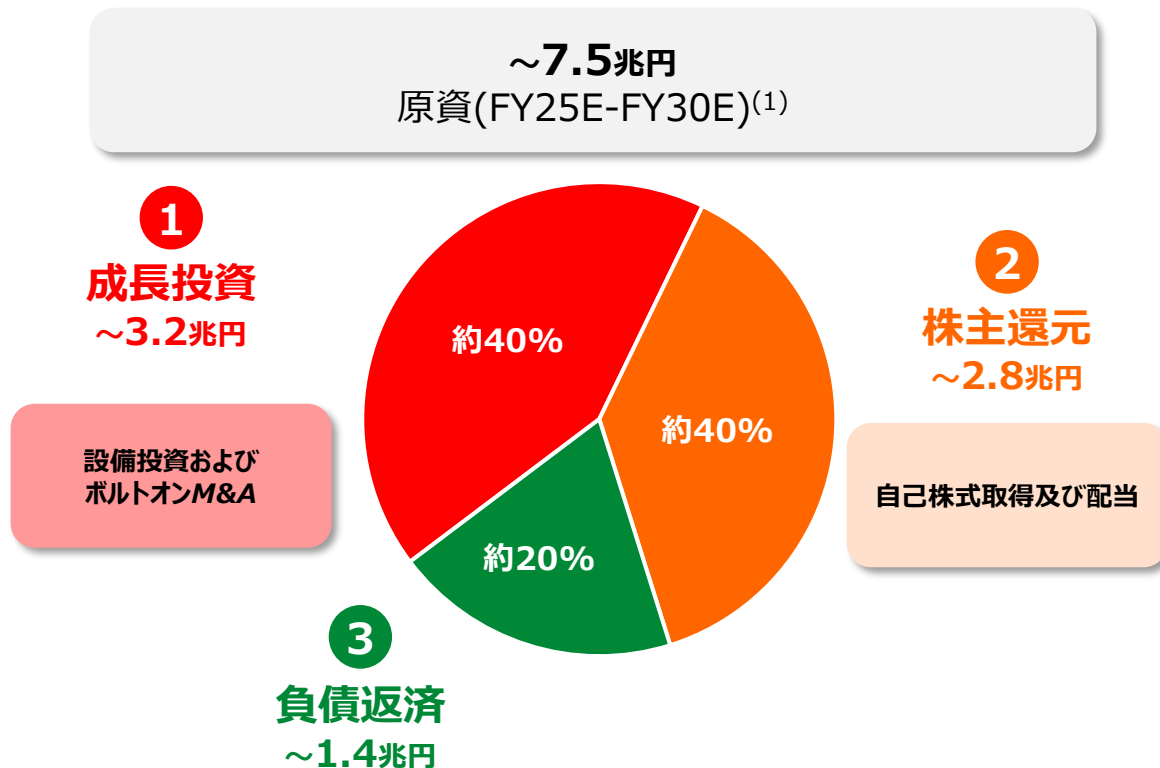
- SEIの株式報酬制度により、**ガバナンスを強化し、経営陣・従業員・株主の利害を一致**
- **SEIの目線で適切なM&Aターゲットをより迅速に捕捉**

7&i HDは2026年度下半期までのSEIのIPOに引き続きコミットするとともに、IPOによる回収資本を用いた自己株式取得を通じた株主還元コミット

5 成長を加速するキャピタル・アロケーションの方針

将来のキャピタル・アロケーションの計画

投資先別の割合



今後の優先事項

- 1 引き続きグローバルCVS事業に投資
(機動的なボルトオンM&Aを含む)
- 2 2030年度までに合計2兆円の自己株式取得を予定、
1株当たりの配当も継続して向上
- 3 着実に負債を返済することで、格付けA格レベルを維持しつつ、
潜在的なM&Aの機会に備える

当社の株主にとっての価値を最大化させるという目的のもと、引き続き規律をもったキャピタル・アロケーションを実施

注:
1. SST事業の非連結化及びSEIのIPOによるキャッシュインも含む

5 大規模な自己株式取得により株主還元を強化

株主還元の強化にコミット

- 本日、**2025年度中の6,000億円の自己株式取得**を公表
- **直近のSST事業グループの非連結化**による回収資本を主に活用することを想定
- 2026年度以降毎年度おおよそ一定の割合で合計1.4兆円の自己株式取得を実施、**2030年度までに合計2兆円**を取得予定
- **一貫して1株あたりの配当を向上**

大規模な自己株式取得と累進配当を実施することで株主還元を大幅に強化

5 長期的な成長モデルの強化にコミット

継続的に大規模な価値を創造し続ける成長モデルを確立 (1)(2)



注:
1. LSD: Low Single Digit (1桁台前半), MSD: Middle Single Digit (1桁台中盤), LDD: Low Double Digit (10%台前半), Mid-Teens: (10%台中盤)
2. SST事業グループの非連結化、セブン銀行の非連結化、およびSEIのIPOを考慮済み



顧客第一、実行力、コストコントロール、グローバルでの施策の共有にフォーカス



各主要施策によりSEJ / SEIの成長を加速



バリューチェーンにおける\$1B超の営業利益増を実現



今年度6,000億円、2030年度までに合計2兆円の自己株式取得を実施し、1株あたり配当も継続して向上



SEIのIPOや他の構造改革により組織を効率化し、企業価値の向上を実現

Appendix – 補足資料 –

連結要約貸借対照表(2025年2月末)

単位：億円

資産の部 (主要科目のみ)	2024/2	2025/2	前期末差
流動資産	30,356	28,237	▲2,118
現金及び預金	15,587	13,686	▲1,900
7BK現金及び預け金	8,771	9,031	+260
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,641	4,416	▲225
商品及び製品	2,833	3,127	+293
固定資産	75,554	85,617	+10,062
有形固定資産	43,625	49,812	+6,187
建物及び構築物	16,068	17,491	+1,423
土地	10,966	11,725	+759
使用权資産	9,856	12,898	+3,041
無形固定資産	23,565	27,113	+3,548
投資その他の資産	8,363	8,690	+326
繰延資産	9.8	5.8	▲3.9
資産合計	105,921	113,861	+7,939

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2024/2	2025/2	前期末差
負債合計	66,914	71,686	+4,771
流動負債	30,732	33,166	+2,433
支払手形及び買掛金	5,281	5,194	▲86
短期借入金	848	1,724	+876
1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	4,725	5,001	+275
関係会社事業関連損失 引当金	-	182	+182
リース債務	1,323	1,806	+482
銀行業における預金	8,037	8,133	+96
固定負債	36,182	38,520	+2,338
社債	13,565	12,440	▲1,125
長期借入金	8,246	7,780	▲465
リース債務	9,317	12,234	+2,916
純資産合計	39,006	42,174	+3,168
負債・純資産合計	105,921	113,861	+7,939

運転資本(2025年2月末)

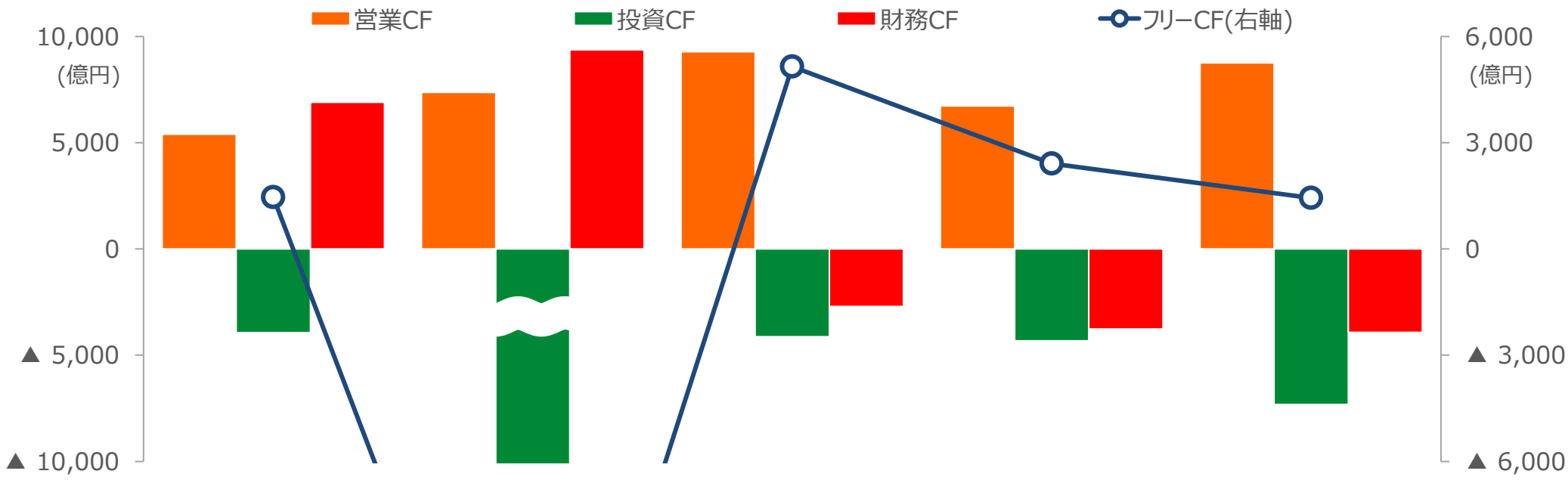
上段：連結ベース、下段：除く金融

単位：億円

流動資産	2024/2	2025/2	前期末差
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,641	4,416	▲225
	2,047	1,894	▲152
商品及び製品	2,833	3,127	+293
	2,833	3,127	+293
仕掛品 原材料及び貯蔵品	25	30	+5.2
	13	15	+2.2
合 計	7,500	7,574	+73
	4,894	5,037	+143

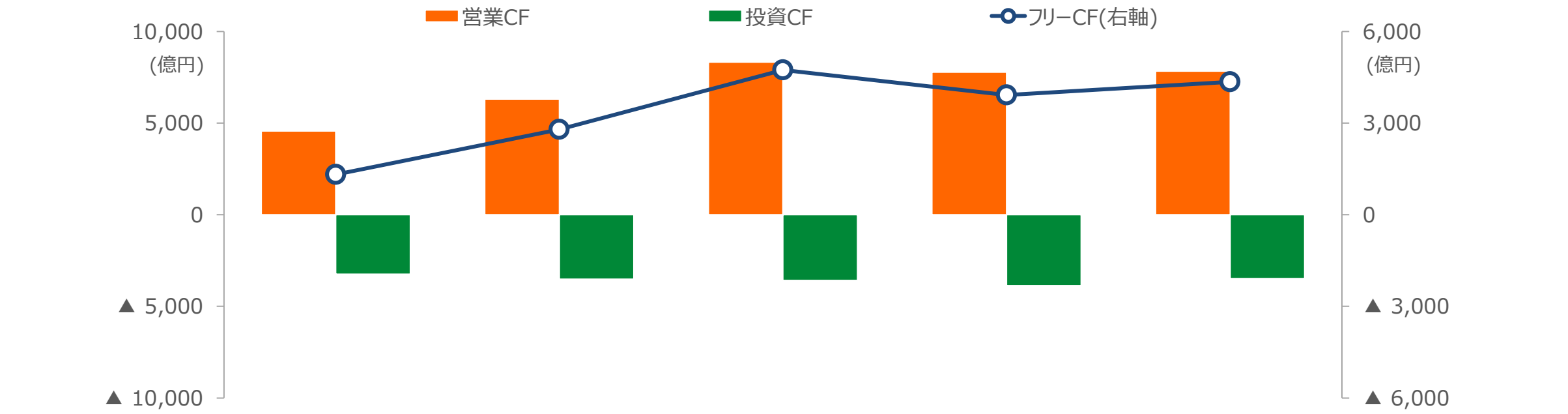
流動負債	2024/2	2025/2	前期末差
支払手形及び買掛金			
	5,281	5,194	▲86
	5,251	5,174	▲77
合 計	5,281	5,194	▲86
	5,251	5,174	▲77

連結キャッシュ・フロー計算書



(億円)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2023年度との差
営業活動によるCF	5,399	7,364	9,284	6,730	8,764	+2,034
投資活動によるCF	▲3,941	▲25,055	▲4,132	▲4,318	▲7,323	▲3,005
フリーCF	1,458	▲17,690	5,152	2,412	1,440	▲971
財務活動によるCF	6,905	9,370	▲2,703	▲3,770	▲3,926	▲155
現金及び現金同等物 期末残高	21,838	14,148	16,747	15,624	13,498	▲2,126

連結キャッシュ・フロー計算書(除く金融)



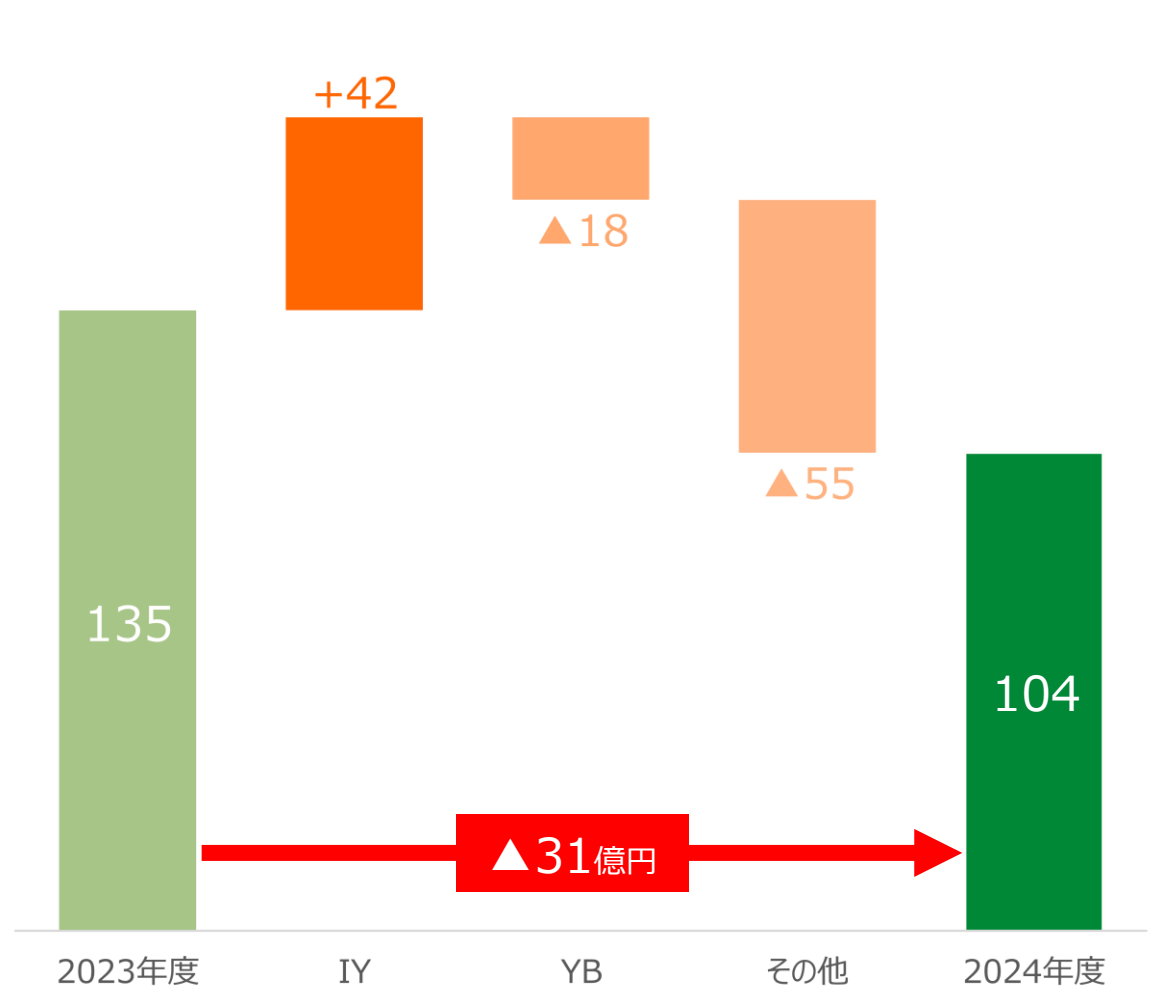
(億円)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2023年度との差
営業活動によるCF	4,567	6,308	8,328	7,783	7,832	+48
投資活動によるCF	▲3,246	▲3,512	▲3,587	▲3,867	▲3,482	+384
フリーCF	1,320	2,795	4,740	3,916	4,350	+433

注) M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して算出しております。

スーパーストア事業・その他の事業 営業利益増減

スーパーストア事業

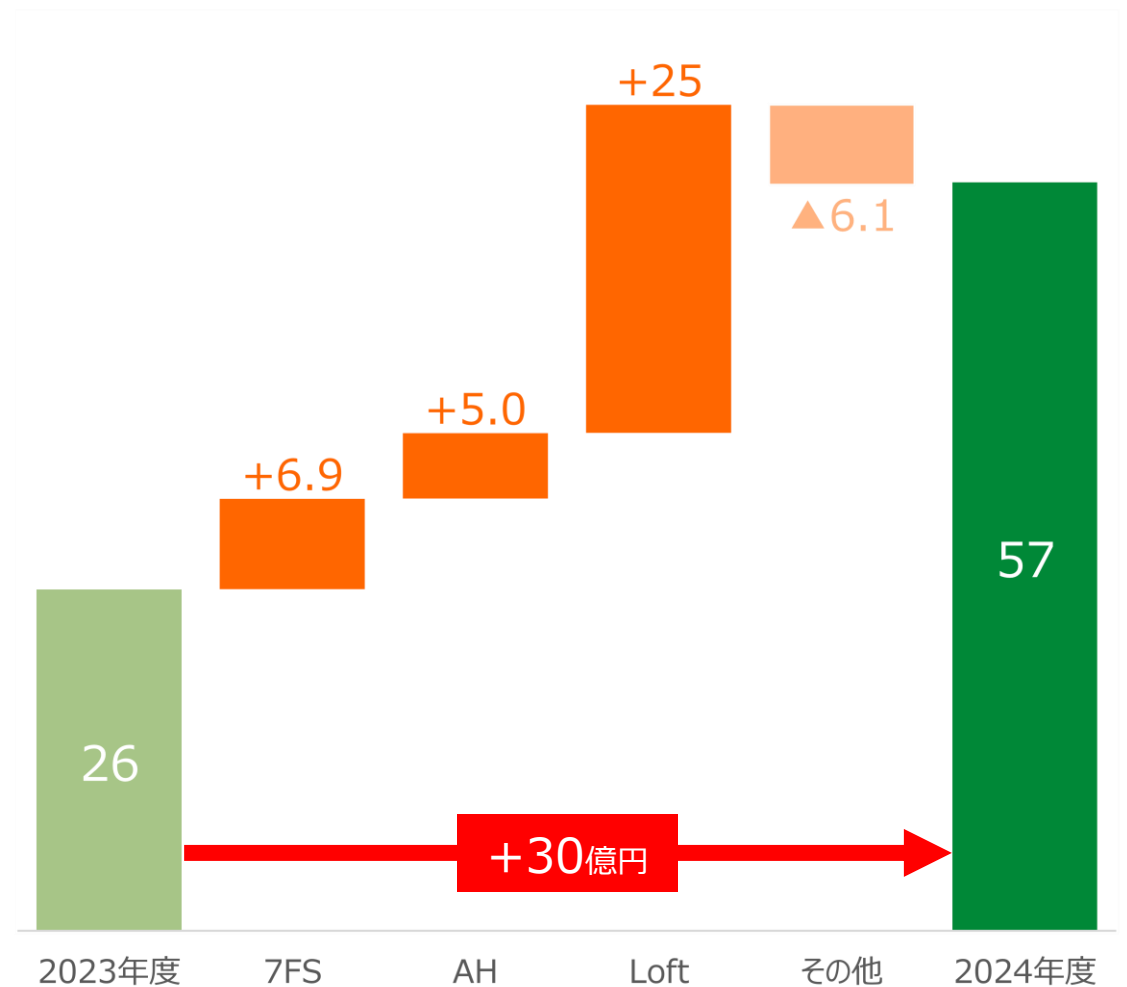
単位：億円



注) IY:イトーヨーカ堂、YB : ヨークベニマル

その他の事業

単位：億円



注) 7FS : セブン&アイ・フードシステムズ、AH : 赤ちゃん本舗

2024年度 主要事業会社業績



単位：億円、%[百万ドル、%]

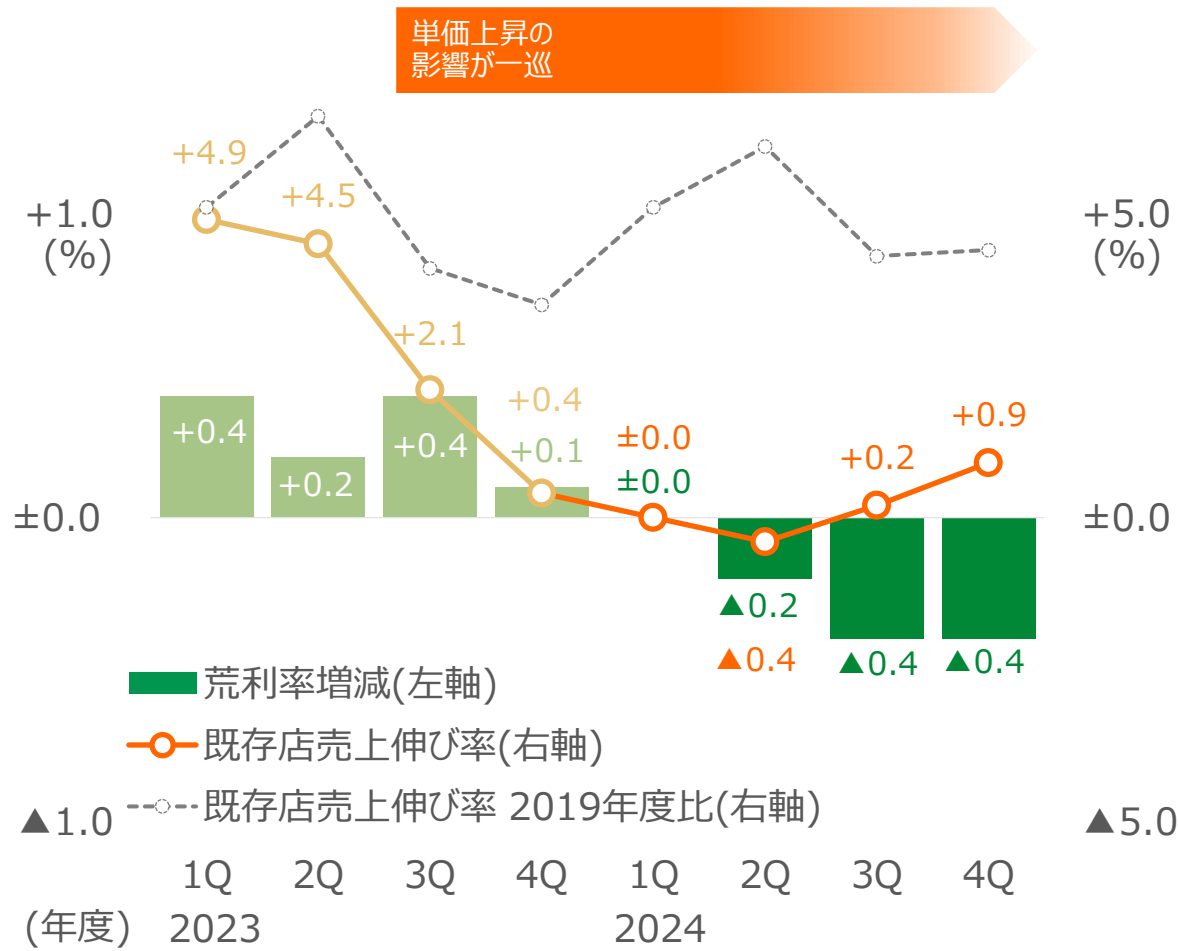
	営業利益			既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差
		前期比	前期差		
セブン-イレブン・ジャパン	2,337	93.1	▲172	+0.2	▲0.2
7-Eleven, Inc.*1	3,296	83.2	▲665	▲2.7	▲0.9
[ドルベース]	[2,172]	[77.2]	[▲643]		
イトーヨーカ堂	30	-	+42	(旧IY)▲1.2*2	(旧IY)▲0.9
				(旧YO)+1.6	(旧YO)▲0.7
ヨークベニマル	168	89.9	▲18	+2.0	▲0.3

*1 SEI連結の数値であります *2 SC計の数値
注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 151.69円

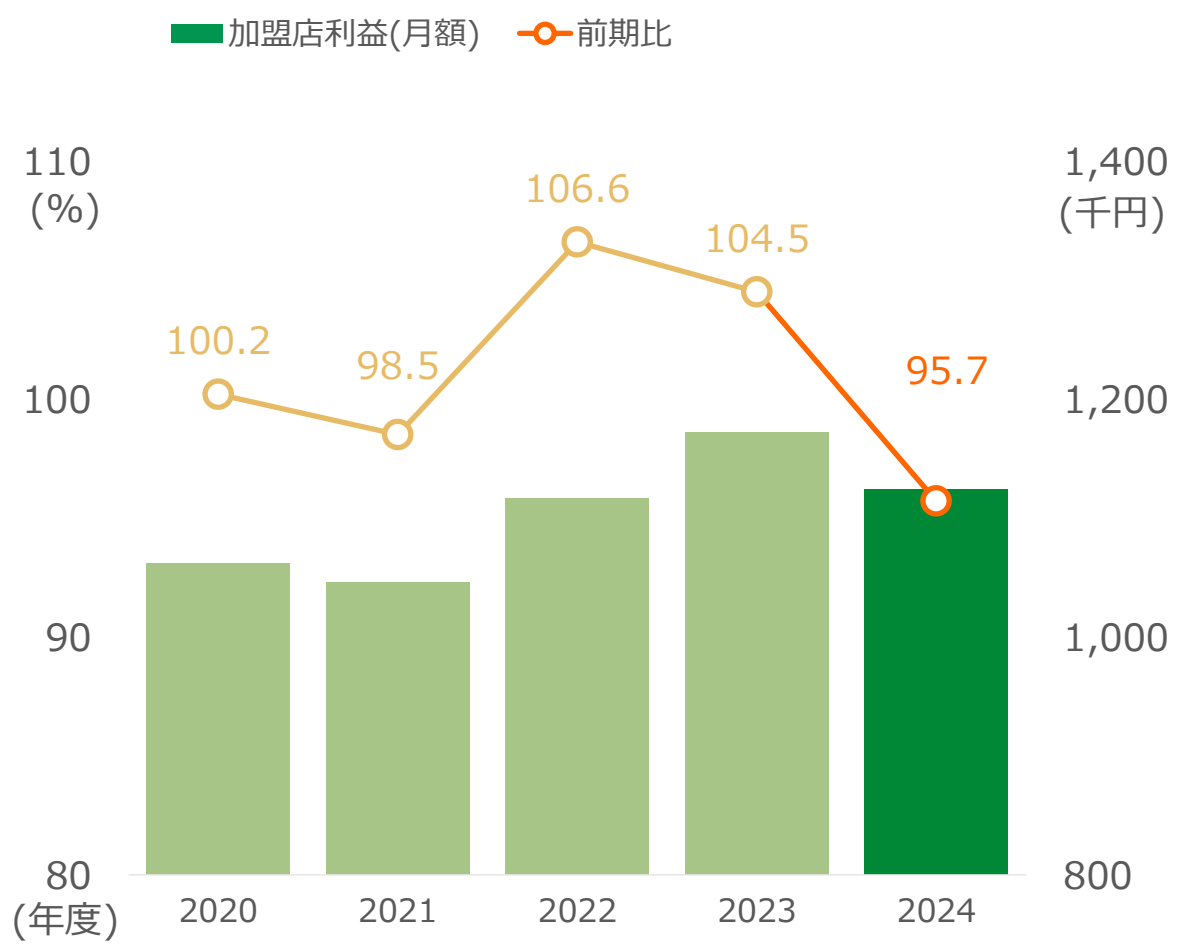
セブン-イレブン・ジャパン ①

既存店売上・荒利率

単価上昇の影響が一巡



加盟店利益推移



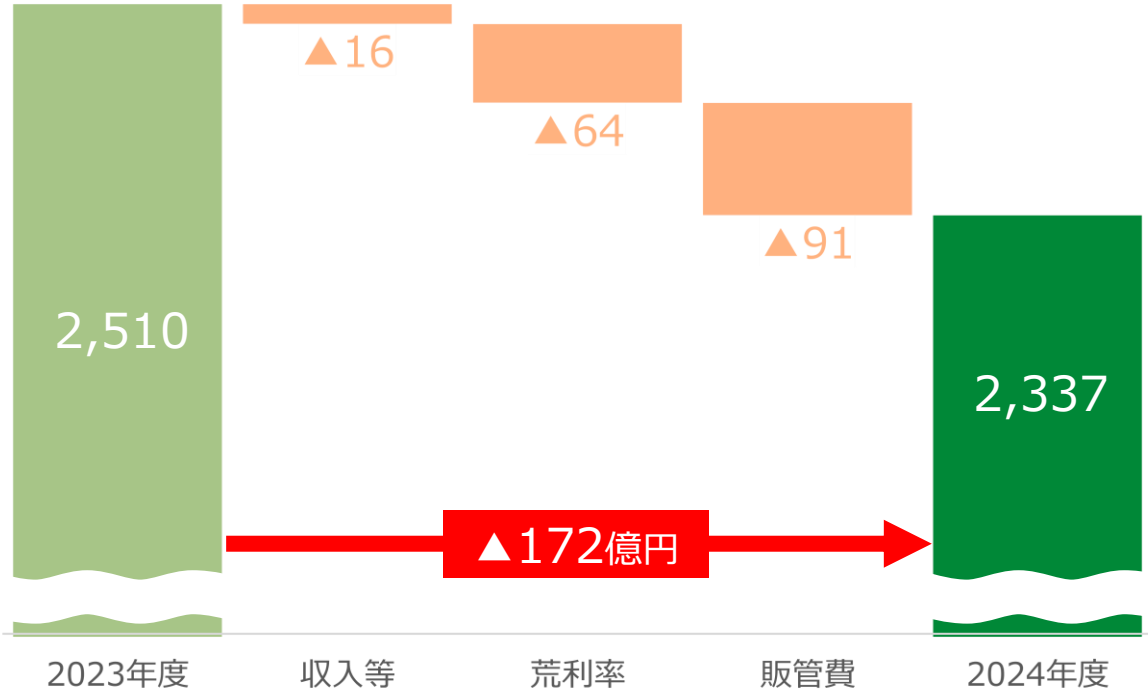
販管費

単位：億円、%

		通期		主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	6,097	101.5	+91	
広告宣伝費	379	103.2	+11	販促の強化
人件費	788	96.7	▲26	直営店の適正化
地代家賃	1,997	102.3	+44	店舗数増加
減価償却費	896	101.3	+11	ソフトウェア投資の増加
水道光熱費	650	106.8	+41	電気代増加
その他	1,385	100.7	+9.0	決済手数料増加

営業利益増減

(億円)



7-Eleven, Inc. ①要約貸借対照表(2024年12月末)



単位：百万ドル

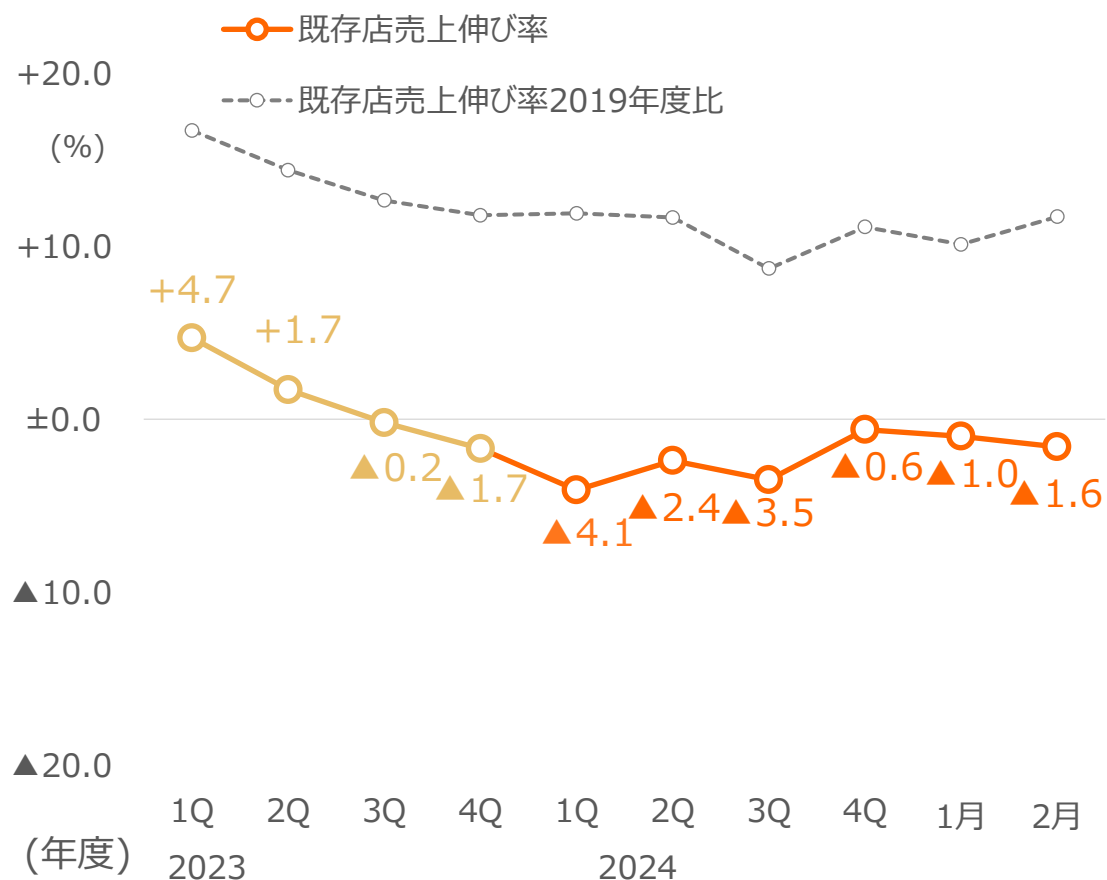
資産の部	23/12	24/12	前期末差	負債の部	23/12	24/12	前期末差
流動資産	5,649	4,009	▲1,640	負債合計	25,982	24,817	▲1,165
現金及び預金	2,084	742	▲1,342	流動負債	7,025	5,803	▲1,222
受取手形及び売掛金	1,813	1,422	▲391	支払手形及び買掛金	1,471	1,113	▲358
棚卸資産	1,383	1,384	+1	未払い費用及びその他流動負債	2,039	1,986	▲53
その他	369	461	+92	1年以内返済予定のオペレーティング・リース債務	788	875	+87
固定資産	40,749	42,281	+1,532	1年内返済予定の借入金 ^{*1}	2,727	1,829	▲898
オペレーティング・リース使用権資産	6,843	7,097	+254	固定負債	18,957	19,014	+57
有形固定資産	15,148	15,124	▲24	オペレーティング・リース債務	6,258	6,612	+354
のれん及び無形固定資産	17,955	18,632	+677	長期借入金 ^{*2}	8,840	8,147	▲693
その他	803	1,428	+625	繰延負債、その他	3,859	4,255	+396
総資産	46,398	46,290	▲108	純資産合計	20,416	21,473	+1,057
				負債及び純資産合計	46,398	46,290	▲108

注) SEI連結の数値(USGAAP)であります。

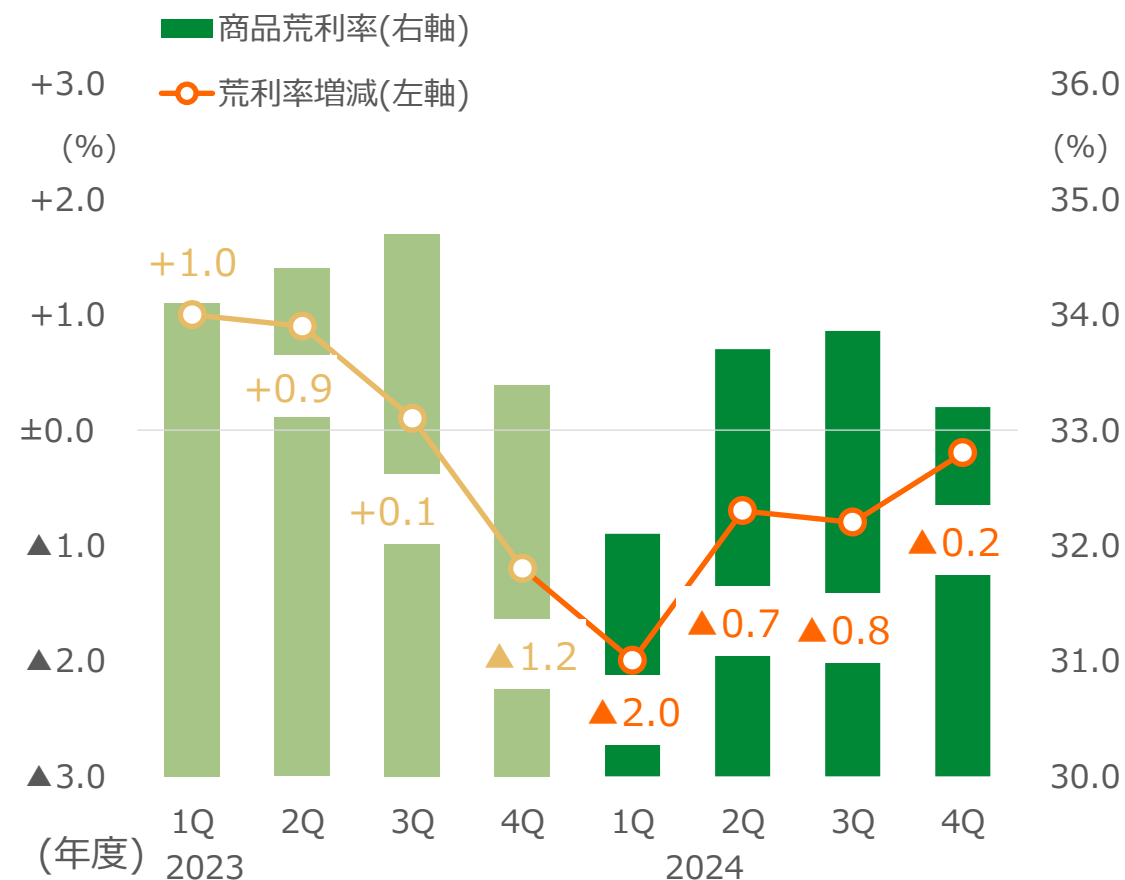
*1 1年内返済予定の借入金には、社債、タームローン、ファイナンス・リースおよびその他の項目が含まれています。

*2 長期借入金には、社債、タームローン、ファイナンス・リースおよびその他の項目が含まれています。

既存店商品売上

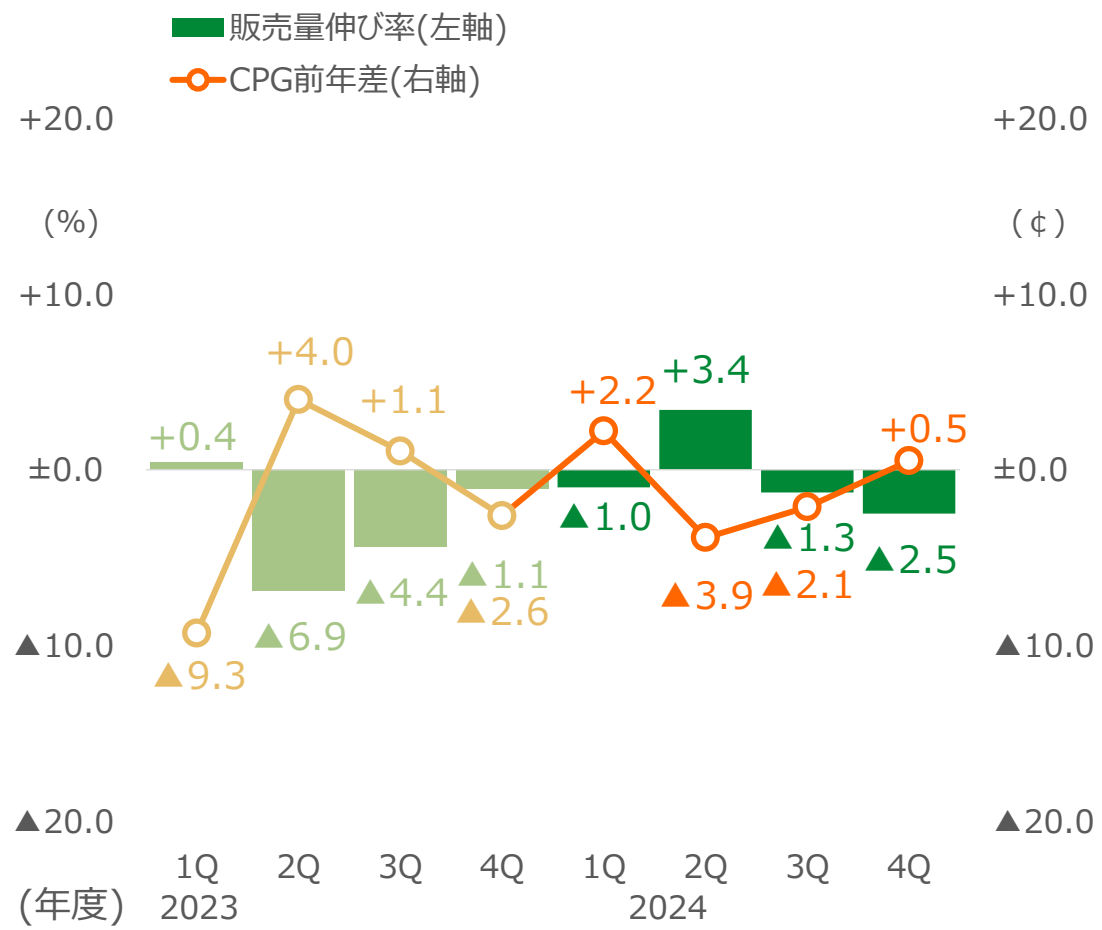


商品荒利率

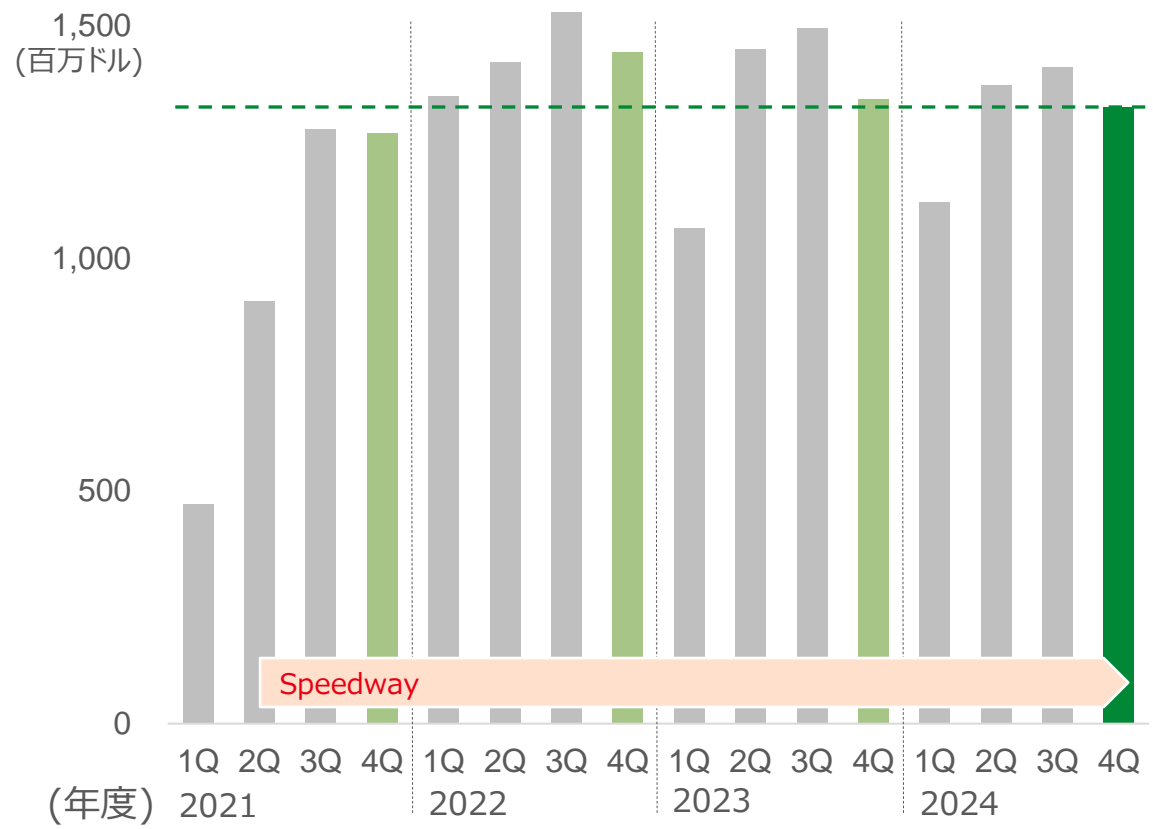


7-Eleven, Inc. ③

ガソリン 全体販売量・CPG



ガソリン 全体荒利額



* 卸売等を含むガソリン事業全体の荒利を記載しております。

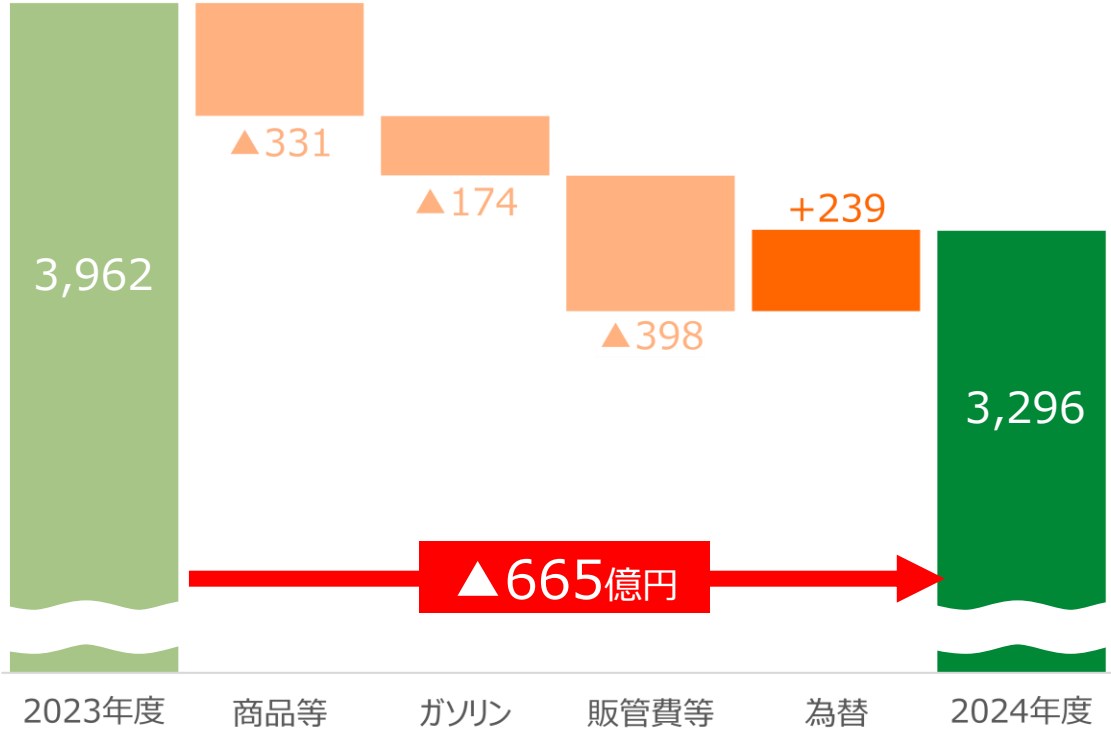
販管費

単位：百万ドル、%

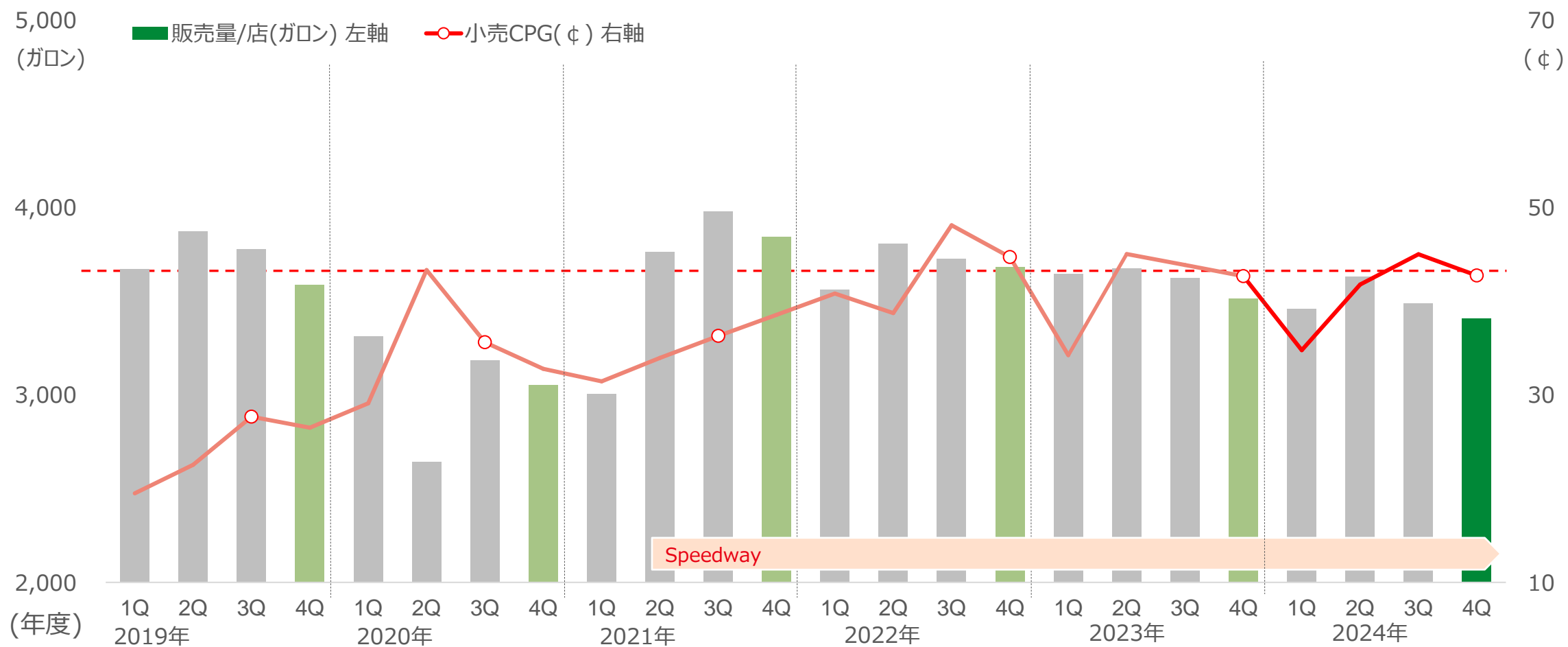
		通期		主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	9,412	103.2	+289	
広告宣伝費	134	88.0	▲18	広告宣伝費の適正化
人件費	3,017	99.7	▲7.9	インセンティブ報酬の減少
地代家賃	1,154	104.8	+52	インフレによる家賃増
減価償却費	1,450	100.7	+10	店舗関連資産への投資による増加
水道光熱費	538	102.0	+10	水道光熱費率の上昇
その他	3,116	108.4	+241	店舗及びシステムに係るメンテナンス費用等の増加

営業利益増減

単位：億円



ガソリン 小売販売量・CPG



注) ガソリン関連指標は小売の数値

単位：億円、%

		2024年度 実績	前期比	計画比
	イトーヨーカ堂	231	126.2	82.9
	シェルガーデン	0.3	-	26.9
	首都圏SST事業	240	128.3	85.0
	ヨークベニマル	273	95.0	90.9
	SST事業*	497	99.5	87.7

* SST事業：スーパーストアセグメントから中国のイトーヨーカ堂他事業会社等を除いた数値

首都圏SST事業 抜本的変革ロードマップ

	2022年度	2023年度	2024年度	
			計画	実績
自主アパレル取扱い店舗数* [食品館除く全店][期末店舗数]	113店舗	98店舗	32店舗	0店舗 計画以上の進捗
イトーヨーカドー店舗数*	126店舗	123店舗	92店舗	92店舗 100%達成
販管費削減率 (2022年度比)	-	▲1.4%	▲7.6%	▲11.3% 計画以上の抑制
労働分配率 [人件費/営業総利益×100] ()は生産性指標として 営業総利益/人件費	39.5% (2.5倍)	38.4% (2.6倍)	36.4% (2.7倍)	37.3% (2.7倍)
惣菜売上構成比	13%	13%	14.0%	13.6%
店舗生産性[坪当たり売上] (2022年度比)	365万円 (-)	378万円 (+3.6%)	392万円 (+7.4%)	388万円

* ヨーク店舗を除く

消去及び全社のグループ戦略に係る費用、投資

単位：億円、%

2024年度 実績	費 用			投 資		
	実績	前期差	計画差	実績	前期差	計画差
DX・システム・セキュリティ等	▲518	+3.5	+26	101	▲53	▲53
その他	▲251	▲50	+116	12	▲78	▲8.3
消去及び全社(営業利益)	▲770	▲46	+142	113	▲132	▲61

2025年度 計画	費 用		投 資	
	通期計画	前期差	通期計画	前期差
DX・システム・セキュリティ等	▲457	+61	66	▲34
その他	▲407	▲156	22	+10
消去及び全社(営業利益)	▲865	▲94	89	▲24

2025年度セグメント別営業収益予想（上期・下期）

単位：億円、%

	上期			下期		
		前期比	前期差		前期比	前期差
連結	57,850	95.8	▲2,505	49,370	83.2	▲10,002
国内コンビニエンスストア	4,810	104.0	+186	4,690	106.2	+272
海外コンビニエンスストア	43,910	95.2	▲2,215	44,570	97.8	▲1,012
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	26,778	92.6	▲2,151	27,871	99.9	▲21
スーパーストア	6,870	94.8	▲375	-	-	▲7,075
金融関連	1,040	98.8	▲12	150	14.0	▲918
その他	1,580	96.0	▲65	60	3.8	▲1,503
消去及び全社	▲360	-	▲23	▲100	-	+236

* SEI連結の数値であります。
 注) 為替換算レート：上期 U.S.\$1 = 150.00円 1元 = 21.00円、下期 U.S.\$1 = 146.00円 1元 = 21.00円
 Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

2025年度セグメント別営業利益予想（上期・下期）

単位：億円、%

	上期			下期		
		前期比	前期差		前期比	前期差
連結	1,970	105.3	+100	2,270	97.0	▲69
国内コンビニエンスストア	1,313	102.8	+35	1,134	107.1	+75
海外コンビニエンスストア	793	108.1	+59	1,507	105.4	+77
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	902	105.1	+43	1,397	106.4	+83
スーパーストア	154	438.2	+118	-	-	▲69
金融関連	173	99.1	▲1.6	12	8.2	▲133
その他	24	62.6	▲14	▲5.0	-	▲24
消去及び全社	▲487	-	▲98	▲378	-	+3.6

* SEI連結の数値であります。
 注) 為替換算レート：上期 U.S.\$1 = 150.00円 1元 = 21.00円、下期 U.S.\$1 = 146.00円 1元 = 21.00円
 Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

2025年度 主要事業会社業績予想



単位：億円、%[百万ドル、%]

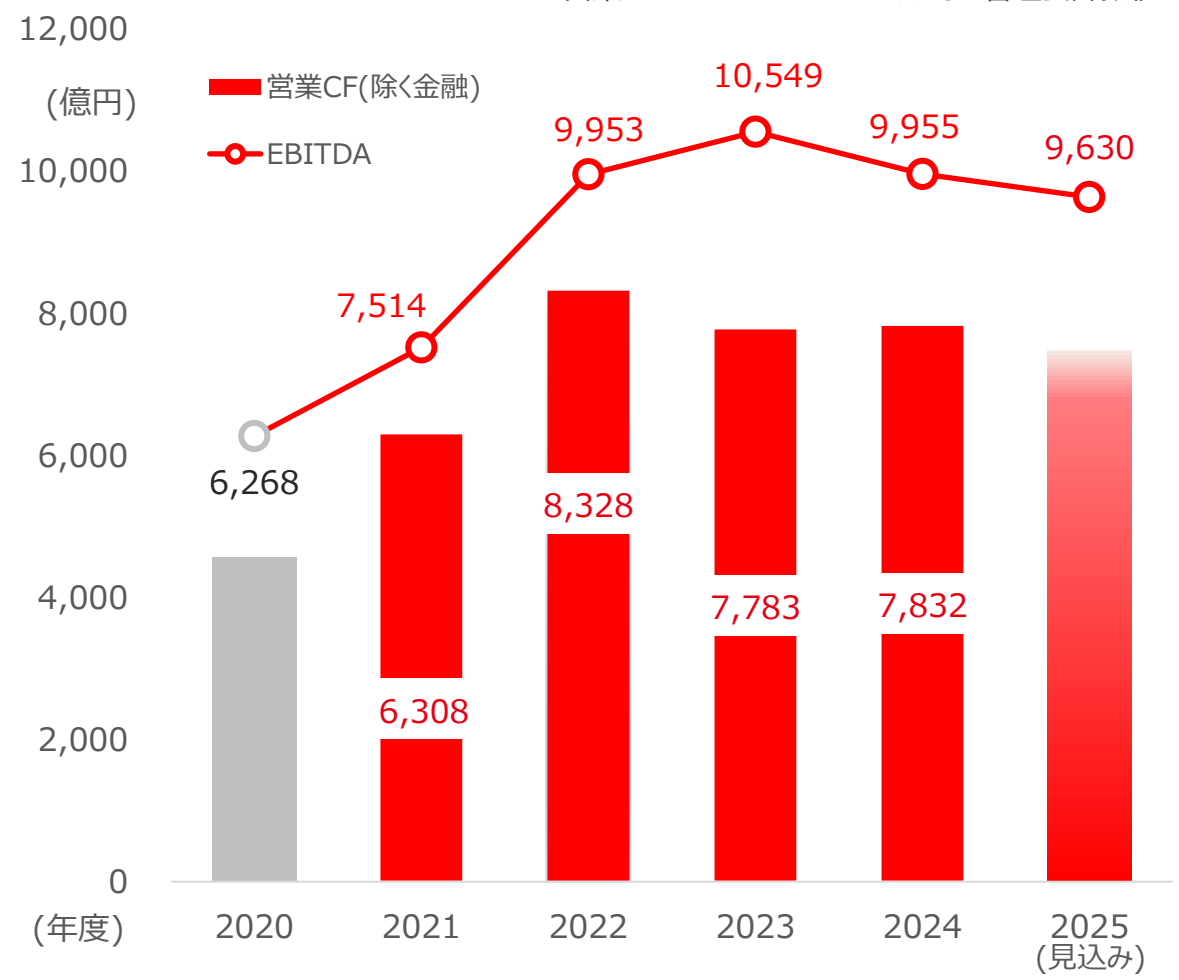
	営業利益			既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差
		前期比	前期差		
セブン-イレブン・ジャパン	2,450	104.8	+112	+2.5	+0.1
7-Eleven, Inc.*	3,404	103.3	+107	▲1.5	+0.4
[ドルベース]	[2,300]	[105.8]	[+127]		

* SEI連結の数値であります。
注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 148.00円

連結財務KPI ①

EBITDA・営業CF(除く金融)

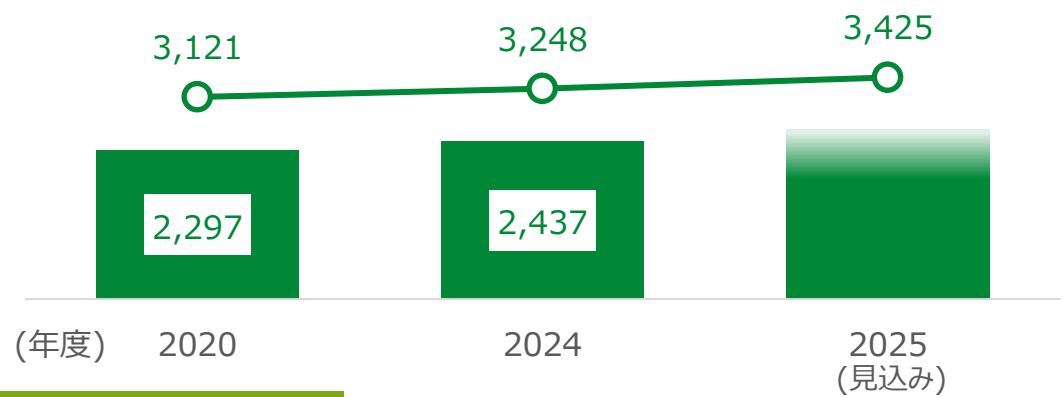
* 営業CF : NOPATをベースとした管理会計数値



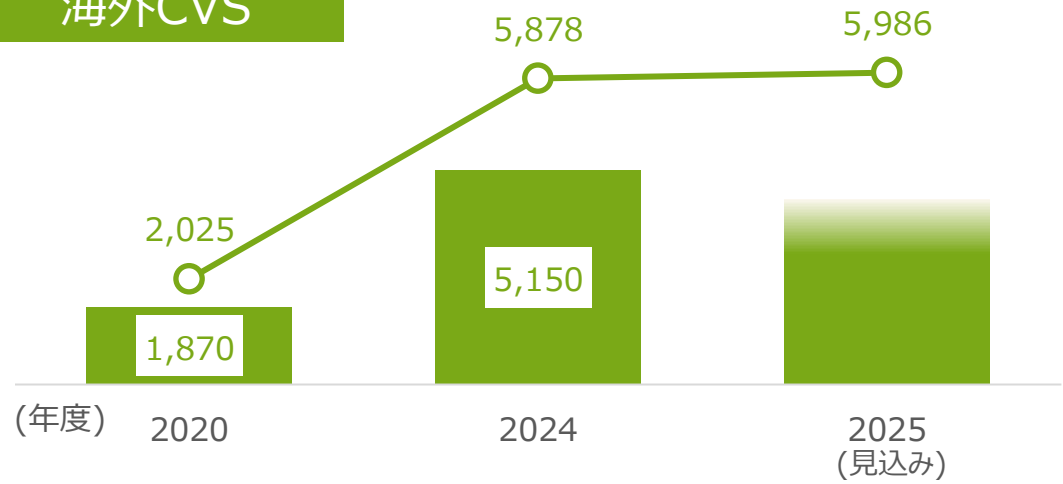
セグメント別計画(棒線：営業CF／折れ線：EBITDA)

単位：億円

国内CVS



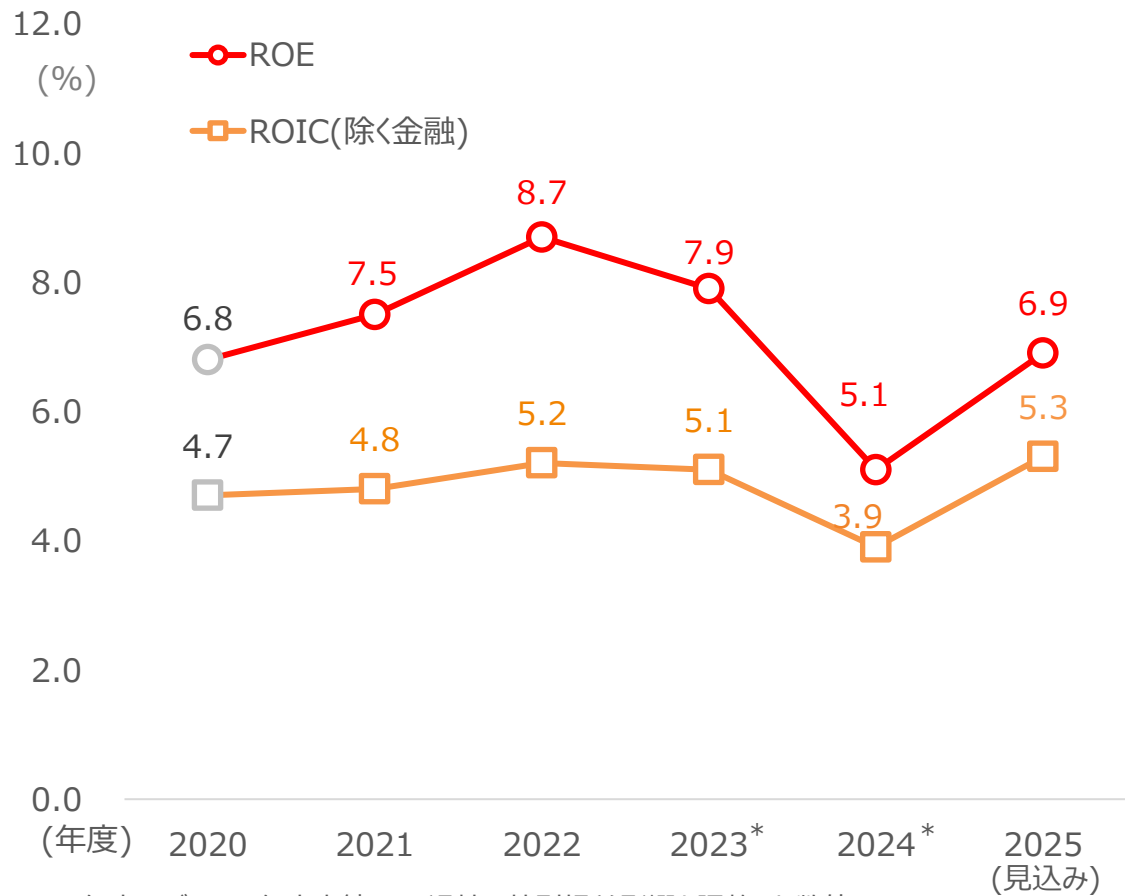
海外CVS



注) 1. 為替レート：1\$=109.90円(2021年度)、1\$=131.62円(2022年度)、1\$=140.67円(2023年度)、1\$=151.69円(2024年度)、1\$=148.00円(2025年度計画)
 2. 2025年度見込みは、3月6日に公表した「株主価値最大化に向けた経営体制及び資本構造・事業の変革施策について」の通り、事業ポートフォリオの変革を当年度半ばに完了した場合の見込み値です。
 Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

連結財務KPI ②

ROE・ROIC



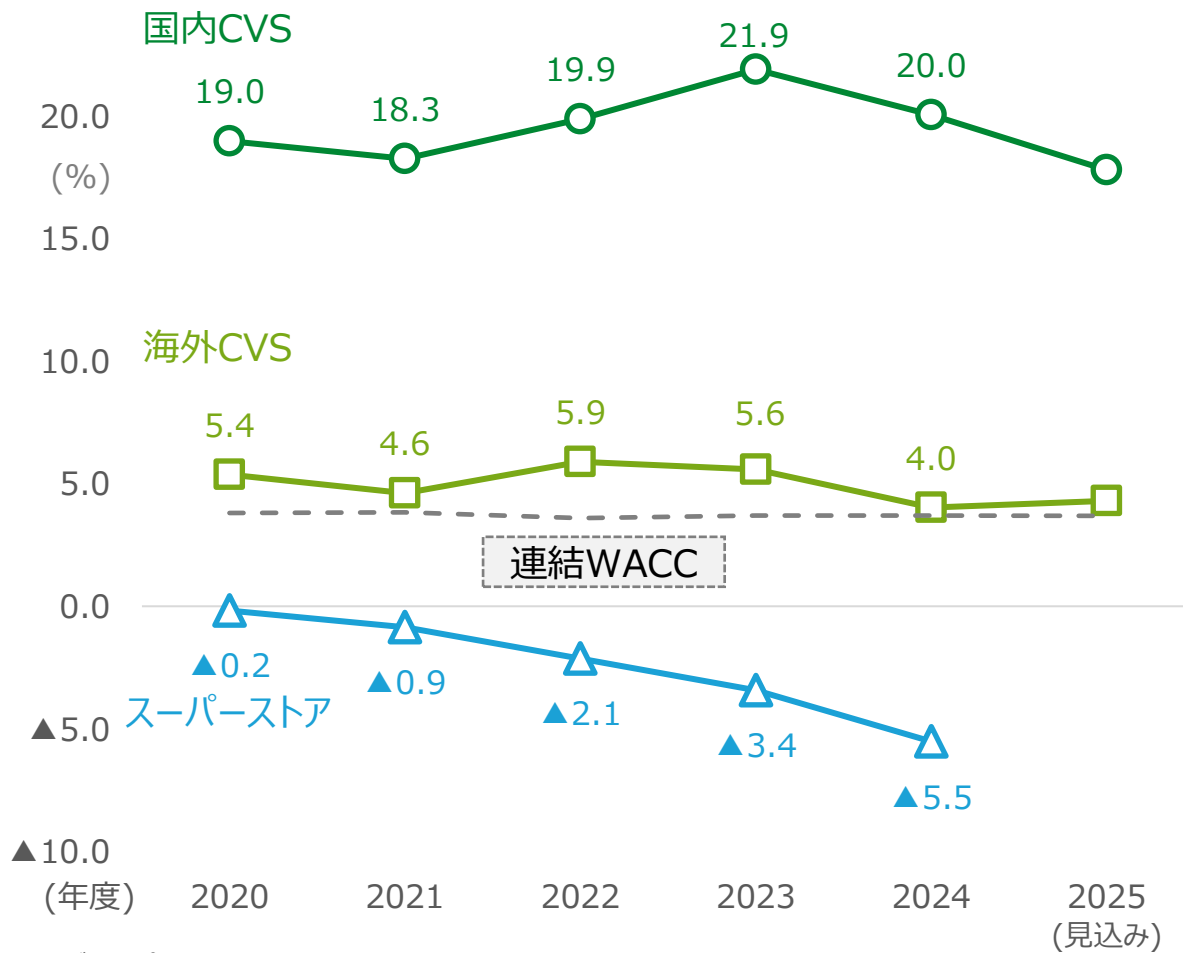
* 2023年度及び2024年度実績：一過性の特別損益影響を調整した数値

注) 1. ROIC: $\{\text{純利益} + \text{支払利息} \times (1 - \text{実効税率})\} / \{\text{自己資本} + \text{有利子負債(ともに期首期末平均)}\}$

2. 2025年度見込みは、3月6日に公表した「株主価値最大化に向けた経営体制及び資本構造・事業の変革施策について」の通り、事業ポートフォリオの変革を当年度半ばに完了した場合の見込み値です。

Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

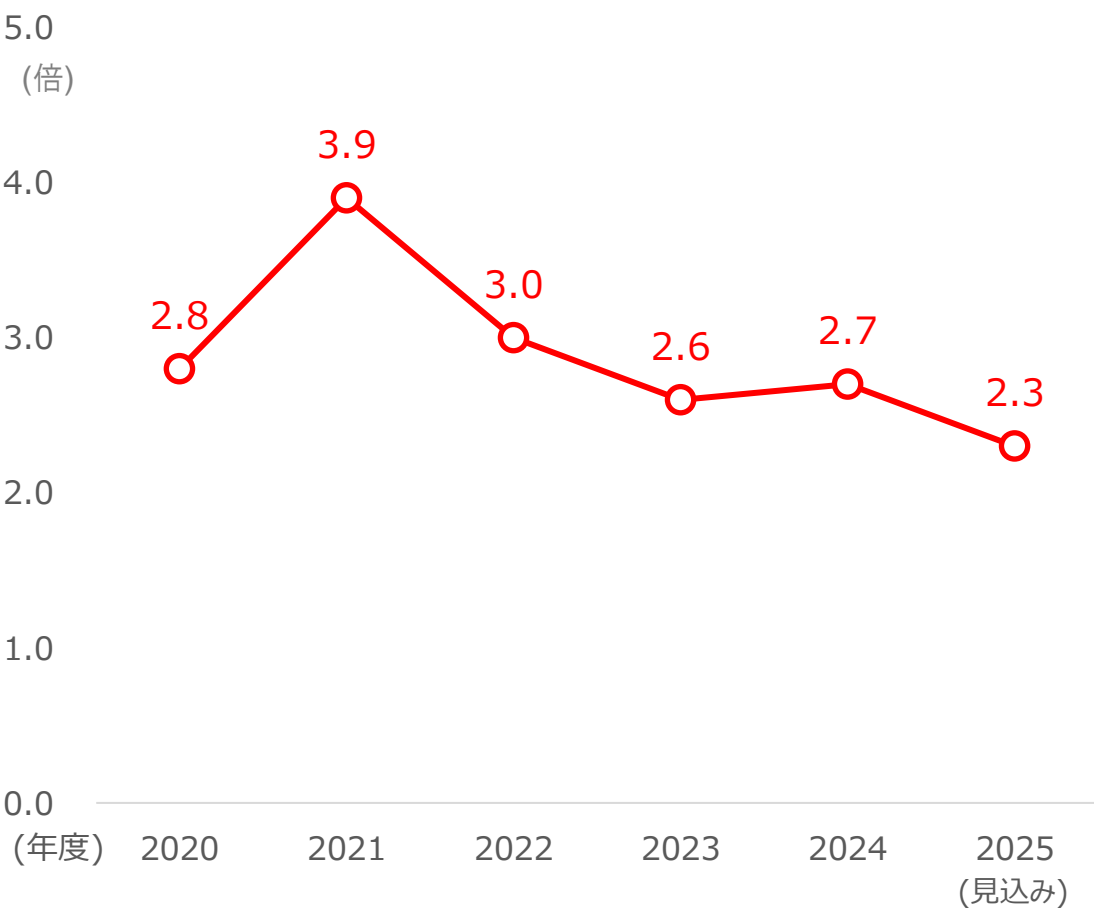
セグメント別ROIC



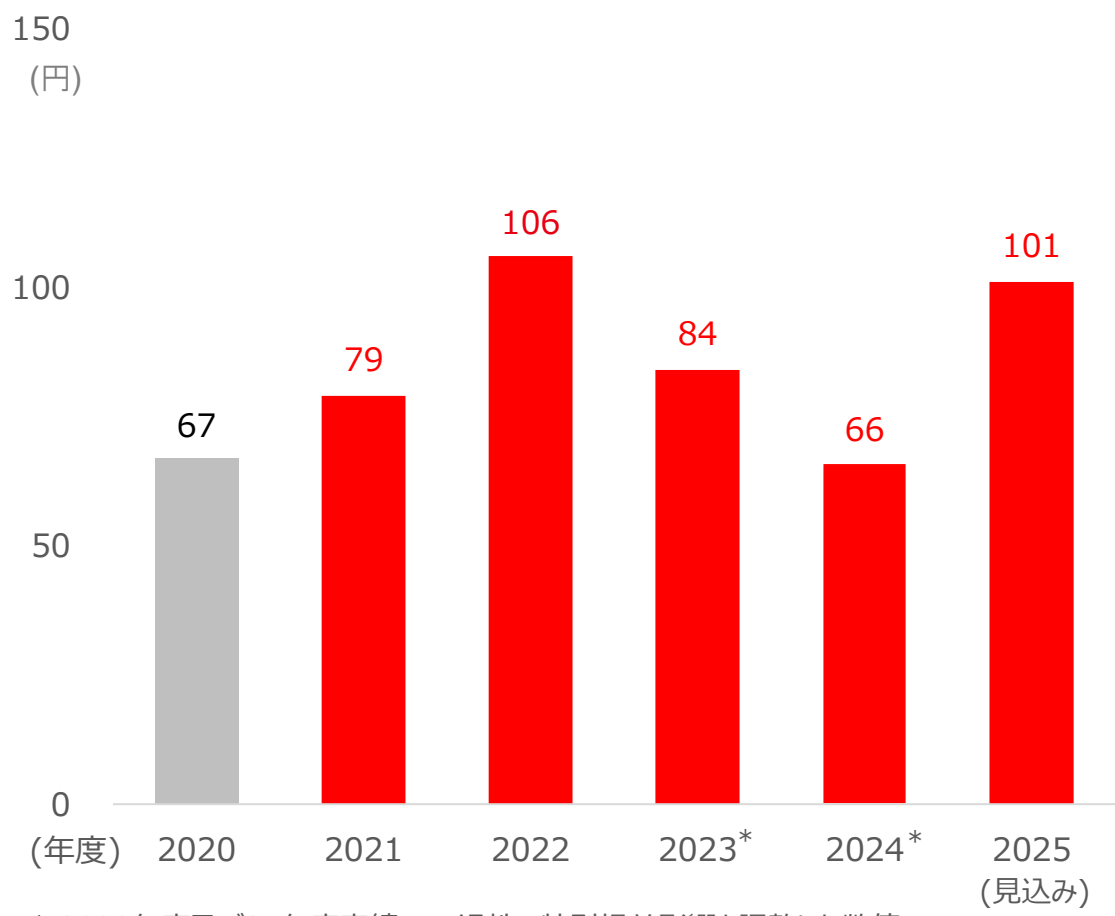
* グループ内資本・資金取引を調整した管理会計ベース数値

連結財務KPI ③

Debt/EBITDA倍率



EPS



* 2023年度及び24年度実績：一過性の特別損益影響を調整した数値

注) 1. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。2021年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」を算出しております。
 2. 2025年度見込みは、3月6日に公表した「株主価値最大化に向けた経営体制及び資本構造・事業の変革施策について」の通り、事業ポートフォリオの変革を当年度半ばに完了した場合の見込み値です。
 3. 「EPS」については、自己株式取得及び消却の影響見込みを考慮しております。

サステナブル経営の推進 ①

環境宣言

『GREEN CHALLENGE 2050』



私たちの挑戦で、未来を変えよう。

—2050年目標—

① CO2排出量削減

グループの店舗運営に伴う排出量**実質ゼロ**
 スコープ3を含むサプライチェーン全体で削減を目指す

③ 食品ロス・食品リサイクル対策

＜食品廃棄物の発生量＞
 発生原単位 **75%削減**

＜食品リサイクル率＞ **100%**

② プラスチック対策

販売に係るプラスチック資材全般の削減も目指す

＜オリジナル商品で使用する容器＞
 環境配慮型素材 **100%使用**
 ＜プラスチック製レジ袋＞ **使用量ゼロ**

④ 持続可能な調達

＜オリジナル商品の食品原材料＞
 持続可能性が担保された材料 **100%使用**



— 2020年6月に開示 —

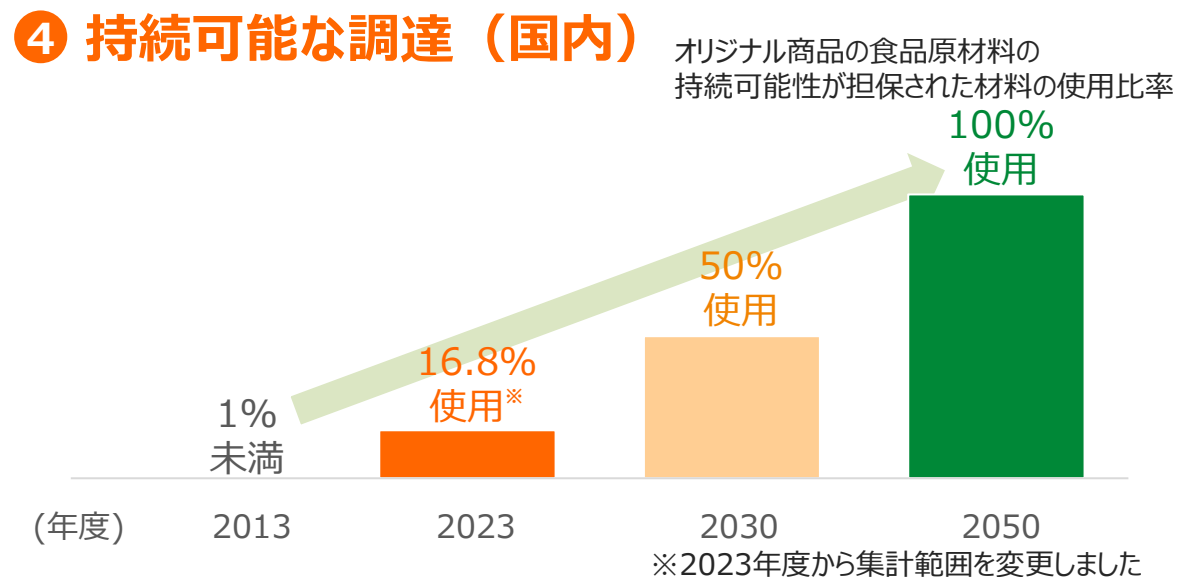
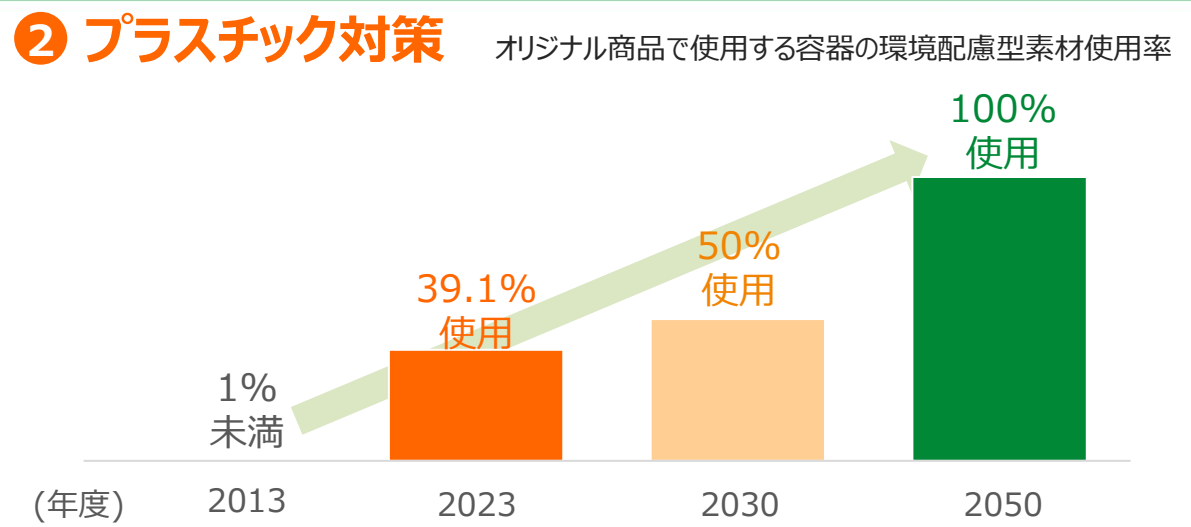
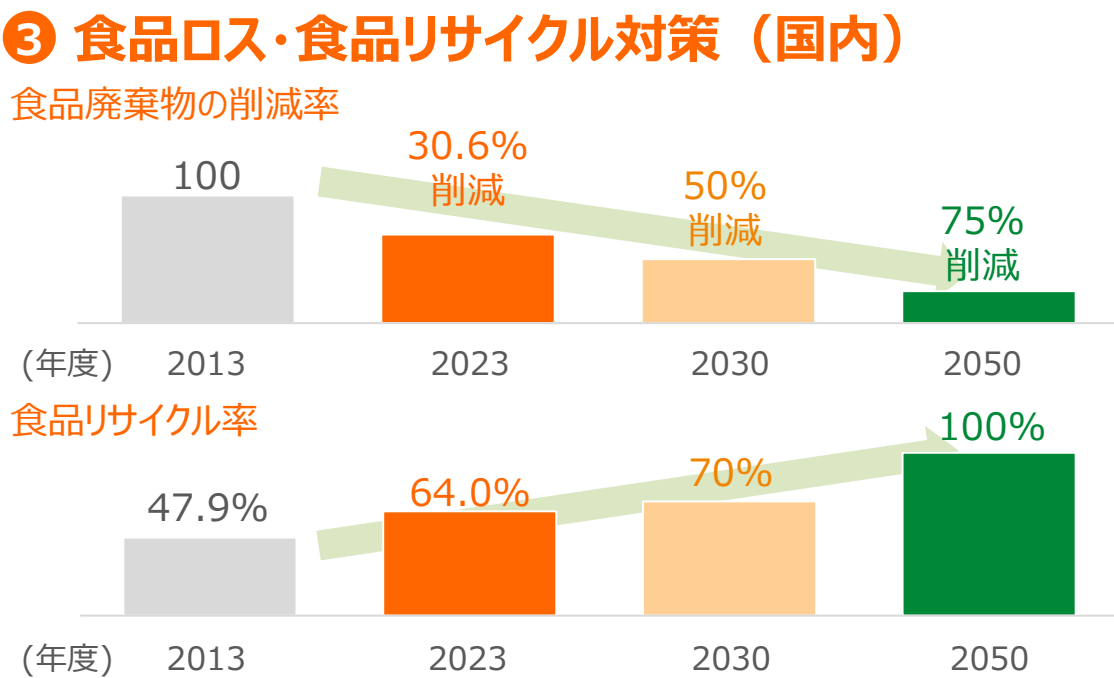
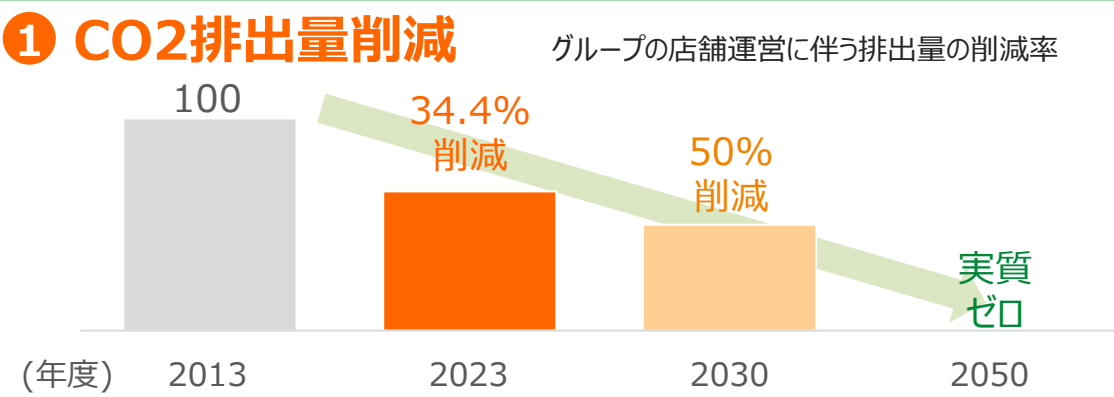
※2022年3月改定



Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

— 2024年9月に開示 —

サステナブル経営の推進 ②



環境宣言における2050年までの目標に対し、更に取り組みを強化



当社が開示する情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれる場合があります。
この事項については、開示時点において当社が入手している情報による経営陣の判断に基づくほか、将来の予測を行うために一定の前提を用いており、様々なリスクや不確定性・不確実性を含んでおります。
したがって、現実の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢の変化等の様々な要因により、開示情報に含まれる将来の見通しとは異なる可能性があります。